

P.PORTO

INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO  
POLITÉCNICO  
DO PORTO

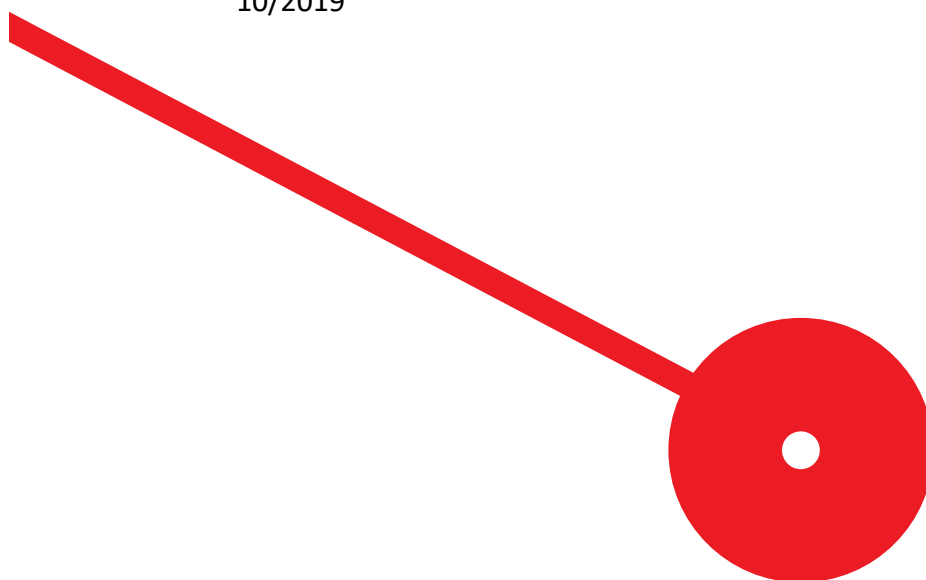
M

MESTRADO  
EMPREENDEDORISMO E INTERNACIONALIZAÇÃO

# O perfil empreendedor do líder de empresas de base tecnológica e o seu impacto no processo de internacionalização

Vânia Gonçalves Rodrigues

10/2019



Vânia Gonçalves Rodrigues

O perfil empreendedor do líder de empresas de base tecnológica e o seu impacto no processo de internacionalização

10/2019

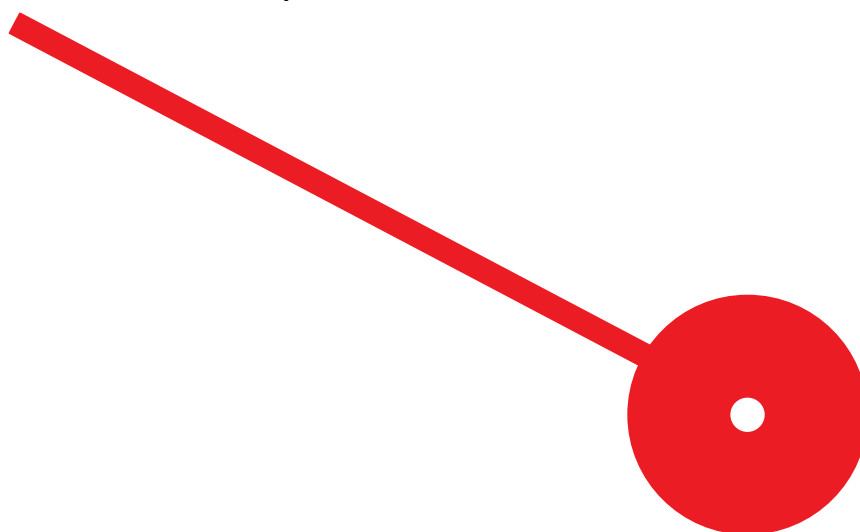
M

MESTRADO  
EMPREENDEDORISMO E INTERNACIONALIZAÇÃO

# O perfil empreendedor do líder de empresas de base tecnológica e o seu impacto no processo de internacionalização

Vânia Gonçalves Rodrigues

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização, sob orientação da Prof<sup>a</sup>. Doutora Maria Clara Ribeiro, e da Prof<sup>a</sup>. Doutora Raquel Pereira



## **Dedicatória**

*Ao meu avô Zé*

## **Agradecimentos**

Primeiramente gostaria de agradecer à Prof<sup>ª</sup>. Doutora Maria Clara Ribeiro e à Prof<sup>ª</sup>. Doutora Raquel Pereira pela disponibilidade, paciência e conhecimento transmitido.

A todas as empresas que aceitaram participar no meu estudo, através da resposta ao questionário.

Aos meus colegas de turma pelo incentivo, palpites e partilha, tanto no processo de escrita da tese como no decorrer do mestrado.

Aos meus amigos e familiares pelo apoio incondicional.

## **Resumo:**

O objetivo principal desta dissertação é estudar de que forma as características empreendedoras do líder (idade, género, formação, experiência prévia, profissão e formação de parentes mais próximos), afetaram o processo de internacionalização da sua empresa.

Através da revisão de literatura foram identificadas influências internas e externas da internacionalização, assim como as motivações e barreiras deste processo que serviram de base para a construção do questionário.

Este foi posteriormente utilizado para recolher os dados utilizados neste estudo, e enviado para uma amostra de 63 empresas de base tecnológica, de todas as regiões de Portugal.

A amostra é composta por pequenas médias empresas (PME), grande parte *born globals*, cujo líder é maioritariamente do género masculino (95,2%), com idade entre os 41-50 anos (39,7%), com formação académica superior (93,7%), com experiência prévia em empresas internacionalizadas (84,1%).

O peso do mercado externo no volume de negócios das empresas respondentes é menor que 10% (44,4%), e internacionalizam para apenas um país (41,3%), em grande parte dos casos situado na Europa (57,1%).

**Palavras chave:** *Born global*, Empreendedorismo, Empresas de Base Tecnológica, Internacionalização das empresas, Perfil do líder

**Abstract:**

The main goal of this dissertation is to study how the entrepreneurial characteristics of a leader (age, gender, academic background, previous experience, and a job of a close relative), affect the internationalization process of a company.

Through the literature review it was identified internal and external influences of internationalization, as well as motivations and barriers, which are the basis for the construction of the survey.

Which was later used to collect data used in this study and sent to a sample of 63 technology-based organizations operating in Portugal. The sample is composed by small and medium enterprises, mostly born global, whose leader is mostly male (95.2%), aged between 41-50 years (39.7%), with higher education (93, 7%), and previous experience in internationalized companies (84.1%).

The weight of the foreign market in the business turnover is less than 10% (44.4%), and they internationalize to only one country (41.3%), mostly in Europe (57.1%).

**Key words:** Born global, Entrepreneurship, Internationalization, Leader profile, Technology-based companies,

## Índice geral

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Capítulo - Introdução .....</b>                                 | <b>1</b>  |
| <b>Capítulo I – Enquadramento teórico .....</b>                    | <b>3</b>  |
| 1 Internacionalização e globalização.....                          | 4         |
| 2 Teorias e modelos da internacionalização .....                   | 5         |
| 2.1 Teoria do ciclo da vida do produto.....                        | 7         |
| 2.2 Teoria das imperfeições de mercado .....                       | 7         |
| 2.3 Teoria da internalização.....                                  | 8         |
| 2.4 Teoria eclética ou paradigma de OLI .....                      | 8         |
| 2.5 Teoria de internacionalização de Uppsala .....                 | 9         |
| 2.6 Teoria das redes .....   | 11        |
| 2.7 <i>Born Global</i> .....                                       | 15        |
| 3 Motivações para a Internacionalização .....                      | 19        |
| 4 Dificuldades do processo de internacionalização .....            | 23        |
| 5 Modos de entrada no mercado externo.....                         | 25        |
| 5.1 Fatores que influenciam a decisão do modo de entrada.....      | 25        |
| 5.2 Tipologia dos modos de entrada .....                           | 27        |
| 5.2.1 Exportação .....   | 28        |
| 5.2.2 Licenciamento.....   | 29        |
| 5.2.3 <i>Franchising</i> .....                                     | 30        |
| 5.2.4 Subcontratação .....   | 31        |
| 5.2.5 Alianças estratégicas .....                                  | 32        |
| 5.2.6 Investimento Direto no Estrangeiro .....                     | 32        |
| <b>Capítulo II – Empreendedorismo.....</b>                         | <b>34</b> |
| 6 Empreendedorismo: características e perfil do empreendedor ..... | 35        |
| 6.1 Características do empreendedor .....                          | 35        |
| 6.1.1 Perfil do empreendedor .....                                 | 38        |

|   |                                     |           |
|---|-------------------------------------|-----------|
| 6.2   | Empreendedorismo em Portugal .....  | 39        |
| <b>Capítulo III – Metodologia .....</b>                   |                                     | <b>41</b> |
| 7   | Aspetos metodológicos.....          | 42        |
| <b>Capítulo IV- Resultados: Análise E discussão .....</b> |                                     | <b>45</b> |
| 8   | Análise dos resultados .....        | 46        |
| 9   | Discussão dos resultados .....      | 60        |
| <b>Capítulo V- Conclusões.....</b>                        |                                     | <b>64</b> |
| 9.1   | Limitações e pesquisas futuras..... | 65        |
| <b>Bibliografia.....</b>                                  |                                     | <b>67</b> |
| <b>Apêndices .....</b>                                    |                                     | <b>75</b> |
| Apêndice I – Construção do questionário.....              |                                     | 76        |
| Apêndice II – Questionário.....                           |                                     | 79        |
| Apêndice III – E-mail.....                                |                                     | 85        |



## Índice de Figuras

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 - Tendência padrão do processo de internacionalização .....  | 10 |
| Figura 2 - Modelo de redes.....   | 13 |
| Figura 3 - Quadro da Internacionalização No Modelo De Redes de Johanson e Mattson (1988) .....                                      | 13 |
| Figura 4 - Tipos de NEI e dimensões da estratégia .....   | 19 |
| Figura 5- Fatores a considerar na escolha do modo de entrada.....   | 26 |
| Figura 6 - As 9 condições estruturais da atividade empreendedora .....  | 40 |
| Figura 7 - Gráfico representativo da diferença entre o ano de fundação das empresas e o ano da primeira atividade no exterior ..... | 47 |
| Figura 8 - Gráfico representativo dos fatores que influenciam a capacidade empreendedora.....                                       | 49 |
| Figura 9 - Gráfico representativo do número de países em que as empresas estão presentes .....                                      | 51 |
| Figura 10 - Gráfico representativo do primeiro mercado externo das empresas.....  | 53 |
| Figura 11 - Modos de entrada da empresa no exterior.....  | 57 |

## Índice de Tabelas

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 - Quadro resumo das teorias da internacionalização .....   | 14 |
| Tabela 2 - Tipologia de Oviatt e McDougall .....  | 16 |
| Tabela 3- O tipo de NEI e as suas características .....   | 18 |
| Tabela 4 - Processo de internacionalização.....   | 20 |
| Tabela 5 - Resumo dos fatores motivacionais para a internacionalização.....   | 22 |
| Tabela 6 - Síntese dos Principais Fatores de Decisão de Modo de Entrada.....  | 25 |
| Tabela 7 - Vantagens e desvantagens da exportação .....   | 28 |
| Tabela 8 - Vantagens e desvantagens do licenciamento .....  | 29 |
| Tabela 9 - Vantagens e desvantagens do franchising .....  | 31 |
| Tabela 10 - Vantagens e desvantagens das alianças estratégicas .....  | 32 |
| Tabela 11 - Vantagens e desvantagens do Investimento Direto Estrangeiro .....   | 33 |
| Tabela 12- Resumo das características do empreendedor.....  | 38 |
| Tabela 13- Diferença entre o ano de fundação das empresas e o ano da primeira atividade no exterior.....  | 46 |
| Tabela 14 – Experiência anterior em empresas internacionalizadas .....  | 47 |
| Tabela 15 - Tabulação cruzada entre variáveis idade e experiência de trabalho anterior em empresas internacionalizadas.....   | 48 |
| Tabela 16 - Tabulação cruzada entre idade e formação académica.....   | 49 |
| Tabela 17 - Tabulação cruzada entre variáveis idade e percepção de oportunidade de negócios.....  | 50 |
| Tabela 18 - Tabulação cruzada entre variáveis idade e baixo nível de aversão ao risco   | 50 |
| Tabela 19 - Tabulação cruzada entre número de países em que está presente e idade do líder .....  | 52 |
| Tabela 20 - Tabulação cruzada entre primeiro mercado externo com e aspetos legais nos países de destino (principais dificuldades no processo de internacionalização burocracia) ..... | 55 |
| Tabela 21 - Tabulação cruzada entre primeiro mercado externo com forte concorrência no mercado de destino (principais dificuldades no processo de internacionalização)....            | 55 |
| Tabela 22 - Tabulação cruzada entre nível de formação académica e diferenças linguísticas e culturais (barreira à internacionalização).....   | 56 |
| Tabela 23 - Modos de entrada da empresa no mercado externo .....  | 56 |
| Tabela 24- Tabela cruzada do modo de entrada com volume de negócios.....  | 57 |

|   |    |
|---|----|
| Tabela 25 - Tabela cruzada do modo de entrada com peso do mercado externo no volume de negócios da empresa..... | 58 |
| Tabela 26 - Tabela cruzada do modo de entrada com número de países em que a empresa está presente.....          | 59 |
| Tabela 27 - Tabela cruzada da variável formação académica com o modo de entrada utilizado.....                  | 59 |
| Tabela 28 - Tabela cruzada do modo de entrada com a experiência prévia do líder.....                            | 60 |

## **Lista de abreviaturas**

CAE - Classificação Portuguesa das Atividades Económicas

EBT - Empresas de Base Tecnológica

INE - Instituto Nacional de Estatística

NEI - Novos Empreendimentos Internacionais

OMC – Organização Mundial do Comércio

PME – Pequenas e Médias Empresas

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*



O empreendedorismo para além de representar a inovação e renovação dos negócios, impulsiona o crescimento económico de diversos países e setores. Os empreendimentos de base tecnológica, que revelam um papel crucial no desenvolvimento económico-social mais recente afirmam-se como um dos setores mais dinâmicos das economias modernas.

A rápida evolução ocorrida no contexto dos negócios e estratégias empresariais, decorrentes dos processos da globalização, implica que as empresas empreendam de forma internacional, para que estas se mantenham ativas.

A existência de poucos estudos relacionados especificamente com a influência do perfil empreendedor do líder no processo de internacionalização torna este um estudo pertinente e relevante na área do empreendedorismo e internacionalização.

Aplicando uma abordagem metodológica quantitativa, esta dissertação trata a influência que a atitude empreendedora do líder exerce no grau de internacionalização de empresas de base tecnológica.

Mais especificamente, os objetivos deste estudo são:

- a) Identificar as características empreendedoras do líder;
- b) Estudar os seus modos de entrada e estratégias de internacionalização;
- c) Compreender qual o grau de influência do perfil empreendedor do líder no processo de internacionalização da empresa;

A dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos, começando pelo enquadramento teórico que refere as principais matérias relacionadas com a internacionalização, a diferença entre internacionalização e globalização, as suas teorias, motivações, barreiras e os modos de entrada em mercados externos.

No segundo capítulo aborda-se o tema do empreendedorismo. O terceiro capítulo é dedicado às considerações metodológicas, onde se descreve o processo de recolha da informação através do método escolhido, bem como a construção do questionário, e a recolha da amostra. O quarto capítulo apresenta o tratamento e análise dos dados recolhido e a discussão dos mesmos, e por fim, o quinto capítulo expõe as principais conclusões retiradas do estudo, bem como as limitações encontradas e sugestões para futuros estudos.

## **CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

---

# 1 Internacionalização e globalização

Vivemos num contexto cada vez mais determinado pela digitalização, o que permite uma fluência de informação cada vez mais rápida, e consequentemente encurta a distância entre países, pessoas e empresas. Com efeito semelhante o fenómeno globalização tornou os mercados mais abertos e competitivos, e as empresas encaram pressões de várias naturezas – económicas, financeiras, ambientais, sociais e tecnológicas (Simões, Esperança, & Simões, 2013).

A expansão internacional permite que as empresas se tornem mais competitivas ao atuar em novos mercados, potencialmente mais lucrativos, com acesso a novos produtos, formas de produção, inovação e à mais recente tecnologia.

A internacionalização assume-se então como um dos principais contributos para o crescimento e desenvolvimento sustentável das empresas, sendo, em muitos casos, crucial para a sua sobrevivência (Ciszewska-Mlinarič & Mlinarič, 2010).

Borini, Ribeiro, Coelho e Proença (2006) definem a internacionalização como:

O processo pelo qual a empresa deixa de operar nos limites do mercado nacional de origem e passa a explorar mercados estrangeiros, atuando de diferentes modos, desde mediante a simples exportação indireta até operações estrangeiras mais complexas e com maior comprometimento de recursos, tal como a instalação de subsidiárias no estrangeiro (p.42).

A complexidade deste conceito, estudado por vários autores, resulta na existência de diversas definições. Citado por Dias (2007), Simões (1997) afirma que estas definições estão assentes em duas dicotomias:

- a) a oposição microeconómica e macroeconómica – compara a ótica da economia da empresa com a nacional;
- b) a polarização *inward-outward* – distinção entre as operações “de dentro para fora” (exportações, licenciamentos no exterior, investimento no estrangeiro), e as operações “de fora para dentro” (importações, aquisições de tecnologia estrangeiro e investimento estrangeiro) que se internacionalizam são passíveis de serem explicados, ainda que, o processo de internacionalização implique habitualmente um acréscimo de custos, quer em termos económicos, quer em termos de esforço despendido no conhecimento das condições locais dos mercados alvo.



Batista (2014) afirma que a internacionalização surge das oportunidades que as imperfeições de mercado permitem serem exploradas, pois em situação de mercado perfeito existiria um acesso idêntico ao capital, aos meios humanos e à informação. Contudo, este processo implica, habitualmente, um acréscimo de custos, quer em termos económicos, quer em termos de esforço despendido no conhecimento das condições locais dos mercados externos.

O mesmo autor acrescenta ainda que, segundo Porter (1990), no caso das EBT (Empresas de Base Tecnológica) as principais transações efetuadas são baseadas em conhecimento e existe uma maior tendência para a internacionalização.

Após apresentar as várias definições do conceito internacionalização, é igualmente relevante distinguir o mesmo do fenómeno da globalização.

Referido por Monteiro (2016), Simões (1997) define a globalização como “um processo de maior interdependência e interconexão entre países, uma vez que decisões e ações realizadas numa parte do mundo têm impacto em destinos distantes”.

Por sua vez Grupo de Lisboa (1994, p.55) define a globalização do ponto de vista económico, como “o conjunto de processos que torna possível a conceção, desenvolvimento, produção, distribuição e consumo de processos, produtos e serviços à escala mundial, utilizando instrumentos organizados e tornados acessíveis numa base também mundial”.

Devido ao fenómeno da globalização, os mercados estão cada vez mais abertos e competitivos, fazendo com que as empresas enfrentem pressões globais do tipo económico, financeiro, ambiental, social e tecnológico (Simões *et al.*, 2013).

## **2 Teorias e modelos da internacionalização**

Existem diversos modelos e teorias que estudam e tentam explicar a internacionalização das empresas, é importante ter em atenção que grande parte deles têm como referência grandes empresas e que, na realidade de hoje, as pequenas e médias empresas ganham protagonismo.

Segundo Dib e Carneiro (2006), as teorias de internacionalização são classificadas em dois tipos de abordagem: económica e comportamental.

Numa abordagem económica são priorizados os aspetos económicos no processo de internacionalização, atendendo às análises de tendências macroeconómicas, tanto nacionais como internacionais. Estas procuram, fundamentalmente, analisar as determinantes e estratégias de Investimento Direto Estrangeiro (IDE), e é comum no estudo da internacionalização de grandes empresas e na alocação de recursos em multinacionais. Existe acesso pleno à informação e é escolhida a solução que irá otimizar os recursos, desta abordagem fazem parte as seguintes teorias: a Teoria do Ciclo de Vida do Produto; a Teoria das Imperfeições de Mercado; a Teoria da Internalização; e a Teoria eclética ou Paradigma de OLI (*Ownership-Location-Internalization*).

No que se refere à abordagem comportamentalista, esta engloba a análise da internacionalização sobre a perspetiva do mercado, de acordo com a evolução e crescimento da empresa.

A abordagem comportamental considera que a internacionalização ocorre a partir da evolução e crescimento da empresa. Os principais trabalhos são os da Escola de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977 e 1990), o Modelo de Inovação de Cavusgil (1980), além dos desenvolvimentos posteriores como *Networks*, Empreendedorismo Internacional e *Born Globals* (Dib, 2008)” (Silva & Dib, 2011).

Esta corrente ultrapassa os limites de estudos da teoria económica, e passa a estudar o processo de internacionalização das empresas com a inclusão da teoria do comportamento organizacional, que é um fator decisivo para a seleção de mercado e formas de entrada em mercados internacionais.

Já os autores Viana e Hortinha (2005) sugerem que as teorias explicativas da internacionalização sejam reunidas em quatro grandes grupos:

- Teorias que abordam os estádios de internacionalização evolutivos;
- Teorias que analisam a internacionalização do ponto de vista do investimento, dos custos de transação e da localização;
- Teorias que abordam a internacionalização do ponto de vista das redes – *networks*;
- Teorias que interpretam a internacionalização do ponto de vista das opções estratégicas das empresas com vista a melhorarem a competitividade e maximizarem a sua eficiência.

## **2.1 Teoria do ciclo da vida do produto**

Vernon (1966) associa o ciclo de vida do produto ao seu processo de internacionalização, e com isto tenta explicar a razão para a deslocalização das empresas de mercados mais desenvolvidos para mercados menos desenvolvidos.

Primeiramente os produtos são produzidos e testados em países com alto rendimento e consumo (fase de introdução), depois ocorre o efeito de imitação pois esses produtos são exportados para países que inicialmente importavam o produto, mas que agora passam a exportá-lo (fase de crescimento), e por fim as vantagens de custos em países menos desenvolvidos são aproveitadas (fase de maturidade).

De referir que, a possibilidade de escolha de países menos desenvolvidos para a produção do produto depende do nível de “imitação”, ou padronização do mesmo, pois no caso de produtos que requeiram um maior investimento a produção é restringida a países mais desenvolvidos.

## **2.2 Teoria das imperfeições de mercado**

“A teoria da vantagem monopolista de Hymer (1976) afirma que a exploração das imperfeições de mercado e das diferenças comparativas são o incentivo para o Investimento Direto Estrangeiro (IDE), pois esta resulta na obtenção das vantagens monopolistas (tecnologia, patentes, marcas, recursos humanos) que dão origem a esta teoria” (Batista, 2014, p.11).

Caves (1971), citado por Lorga e Costa (2003), considera que esta teoria acarreta as seguintes vantagens para as empresas multinacionais: competências específicas de gestão ou marketing, marca ou reputação, acesso a tecnologias patenteadas, e existência de economias de escala.

Contudo, esta teoria apresenta limitações como o facto de apenas considerar o investimento direto no estrangeiro, ignorando as outras formas de acordo no mercado.

## 2.3 Teoria da internalização

A Teoria da Internalização desenvolvida por Buckley e Casson (2003) recorre ao conceito de imperfeições de mercado, segundo esta teoria as empresas aproveitam as oportunidades geradas pelos mercados imperfeitos através da internalização ou integração das operações que o mercado realiza de forma mais dispendiosa e/ou menos eficiente.

De acordo com Nogueira (2014), a teoria da internalização assenta em dois princípios:

- i. A empresa internaliza as operações cujos custos de mais elevados dos que os custos da sua integração organizativa;
- ii. A empresa cresce internalizando até ao momento em que o diferencial entre os benefícios da internalização sejam superiores aos custos da mesma.

Segundo Rugman (2006, p. 60), a diversificação internacional deve ser incluída nesta teoria para além do investimento no estrangeiro, pois as multinacionais usam a internalização para superar as imperfeições dos mercados de capitais.

Contudo, esta teoria é limitada no seu âmbito de aplicação (multinacionais e ao investimento ao exterior), a internacionalização é avaliada de uma forma estática, e aspetos como formas de cooperação interempresariais não são considerados.

## 2.4 Teoria eclética ou paradigma de OLI

A teoria eclética (paradigma OLI - *Ownership-Location-Internalization*) procura explicar como decorre o processo de internacionalização com base no investimento estrangeiro, segundo o autor Dunning (1995, 1998, 2000), este investimento deve seguir três condições:

- i. *Ownership advantages* (vantagens de propriedade) – competências específicas face à concorrência, a título de exemplo temos o controlo de ativos estratégicos como tecnologia, marca própria, gestão e inovação.
- ii. *Location advantages* (vantagens de localização) – benefícios obtidos pela exploração do mercado externo, tais como custos de produção, dimensão do mercado, estabilidade do país, entre outros.

- iii. *Internalization advantages* (vantagens de internalização) - vantagens que a empresa obtém ao internalizar transações, como diminuição do custo das taxas de câmbio, maior controlo, redução da incerteza. Segue quatro critérios de decisão: risco, controlo, retorno e recursos.

Portanto, de modo a perceber qual o comportamento das multinacionais nas suas operações no exterior esta abordagem conjuga conceitos da Teoria das Imperfeições de Mercado, Teoria do Ciclo de Vida do Produto, Teoria da Internalização.

Concluindo, o sucesso de uma empresa multinacional mede-se através do seu valor acrescentado, que compensa os custos de instalação e operação no estrangeiro.

## **2.5 Teoria de internacionalização de Uppsala**

O modelo de Uppsala, desenvolvido em meados da década de 70 por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), e mais tarde complementado por Johanson e Vahlne (1977), aborda os diferentes padrões de comportamento da empresa no seu processo de internacionalização. Segundo este modelo, a internacionalização é um processo de aprendizagem no qual a empresa adquire conhecimentos sobre mercados externos, de forma incremental, enquanto se compromete gradualmente com as suas decisões e operações comerciais.

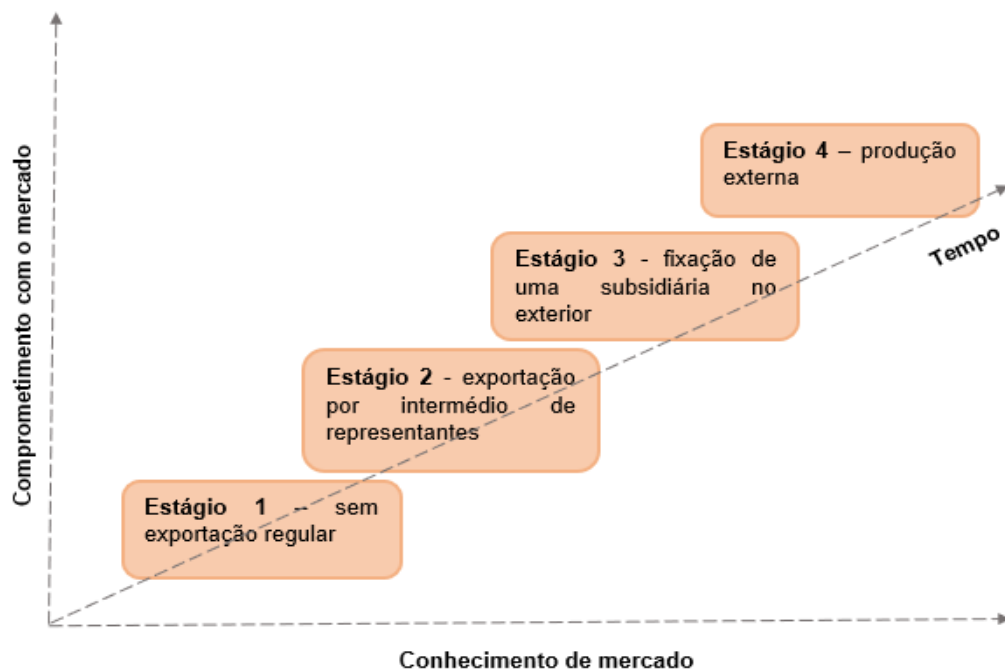
No decorrer do processo de internacionalização existem os aspetos estáticos que incluem o conhecimento de mercado (influenciado pela distância psicológica) e o compromisso com o mercado exterior, e os aspetos dinâmicos estão relacionados com os recursos e desempenho da empresa. Ambos os aspetos exercem influência entre si, e quanto maior/menor o grau de conhecimento e compromisso de mercado, maior/menor os recursos e atividades da empresa investidos.

Ou seja, quanto mais informações sobre um mercado maior o envolvimento e investimento nele e menor o seu risco. Moutinho (2010) afirma que o *driver* da internacionalização é a experiência, e o seu maior obstáculo é a falta de conhecimento e recursos.

Para um maior entendimento deste modelo, são propostos quatro estágios de desenvolvimento gradual: no estágio 1 a empresa ainda não tem exportação regular; no

estágio 2 já desenvolve o contacto com representantes (agentes); no estágio 3 estabelece uma subsidiária no exterior; no estágio 4 procede com a instalação no exterior de uma unidade de produção (própria, através de licenciamento ou sob a forma de *joint venture*).

Figura 1 - Tendência padrão do processo de internacionalização



Fonte: elaboração própria

Johanson & Wiendersheim-Paul (1975, p.308) introduziram o conceito de “distância psicológica”, esta traduz as dificuldades no fluxo de informação entre a empresa e o mercado. As principais dificuldades referidas são: a linguagem, os sistemas políticos, a educação, o desenvolvimento industrial e a cultura.

Quanto maior for a distância psicológica entre países, maiores serão os riscos e incertezas no processo de internacionalização, o que torna preferencial a escolha de mercados similares ao doméstico.

Porém, a decisão baseada nessa proximidade pode resultar em expectativas falhadas em termos de desempenho internacional, pois não estamos perante uma simples extensão do mercado.

Ao reformular o Modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977) foram considerados os seguintes pressupostos:

- A falta de conhecimento em relação a novos mercados é o maior obstáculo;
- A obtenção de informações e conhecimento sobre o mercado externo passa essencialmente pela experiência nos mesmos;
- Os recursos são investidos de maneira gradual.

Quando à distância geográfica, apesar de ser englobada no conceito de “distância psicológica” referido acima, acaba por ser independente pois existem países que mesmo que próximos geograficamente revelam grandes disparidades em termos políticos e ou culturais.

Este modelo é relevante e importante para o estudo do processo de internacionalização, contudo várias críticas são apontadas, principalmente à sua forma sequencial que não é aplicável à realidade atual e à diversidade de opções que as empresas têm acesso. Os mercados são influenciados por uma elevada tecnologia, consequentemente o ciclo de vida dos produtos tornou-se demasiado curto para passar pelos 4 estágios que são propostos no modelo.

Loureiro (2011, p.15) cita Li *et al.* (2005), ao explicar que “para utilizar o modelo de Uppsala, no contexto atual, é necessário resolver tópicos tais como o conhecimento do mercado e experiência no comércio internacional”. O autor afirma ainda que este modelo por si só não explica a estratégia de internacionalização das empresas atuais, na época em que surgiu o conhecimento de mercado era adquirido com base na experiência, mas o mesmo não se aplica com as tendências atuais, nas tecnologias de informação e da comunicação.

Para além disso, o modelo apresenta uma visão individual da evolução internacional e reduz esta aos recursos internos da empresa, pois não considera o potencial do mercado, as condições competitivas dos países ou dos setores, e as características de ou ação do empreendedor. E ainda exclui fenómenos rápidos de internacionalização como o caso das *Born Global*.

## **2.6 Teoria das redes**

De acordo com Johanson e Vahlne (1990) o conceito de rede de negócios, que representa o desenvolvimento de redes (internas ou externas) com parceiros que fornecem recursos e conhecimento, sustenta a internacionalização da empresa. Posto isto, o potencial do

indivíduo e/ou empresas com quem se estabelece a relação, influencia diretamente a experiência adquirida e o seu comprometimento de mercado.

Este modelo tem como base a revisão do modelo de Uppsala, proposto pelos mesmos autores, e os conceitos de “compromisso de recursos”, “conhecimento do mercado”, “atividades atuais”, e “decisões de compromisso” passam a ser vistos de forma multilateral. E ao considerar que a empresa está envolvida numa rede de negócios, na qual estabelece relações, o modelo passa de intra-organizacional a inter-organizacional (Almeida, 2016, p. 17).

Loureiro (2011) considera que as redes de negócios têm um papel essencial, a rede externa consiste no relacionamento com fornecedores, instituições de pesquisa, entre outros (Andersson *et al.*, 2002), e a rede interna resulta do relacionamento da subsidiária com outras subsidiárias (Bjorkman *et al.*, 2000).

O mesmo autor afirma que as empresas que seguem um processo de internacionalização através de redes de parceiros, e mantém a sua posição no mercado externo através de:

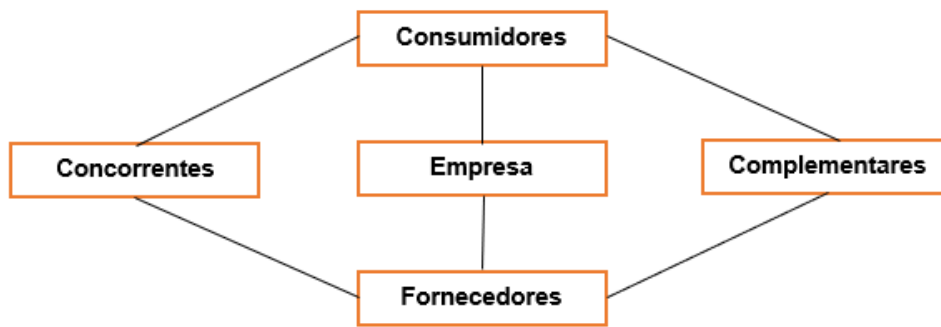
- Extensão: relações com outros parceiros em novas redes que permitem a atuação em novos mercados, posicionamento numa nova rede;
- Penetração: no desenvolvimento de uma posição numa rede já estabelecida;
- Integração internacional: supõe o aumento de conexões das diferentes posições estabelecidas com outras redes de atividades internacionais a outros países. As subsidiárias têm um papel essencial no compromisso da empresa no exterior.

Esta rede de relacionamentos permite as pequenas e médias empresas ultrapassarem obstáculos, tais como a falta de acesso a economias de escala, falta de informação, escassez de recursos e a aversão ao risco. Tal como é dito por Dib (2008), a principal premissa desta abordagem explica que as empresas usam recursos disponíveis da *network* para alcançarem os seus objetivos estratégicos.

Estas relações podem ser mantidas, desenvolvidas ou terminadas dependendo dos objetivos traçados, e para os autores Johanson e Mattsson (1988) o sucesso em novos mercados é indicado pela posição da empresa na rede de relações. O número de relações será tanto maior quanto maior for a sua penetração e integração internacional, e desta relação surgem diferentes situações representadas no modelo de redes.



Figura 2 - Modelo de redes



Fonte: adaptado de Brandenburger e Nalebuff (2009)

Almeida (2016), sugere que ao conjugar o grau de internacionalização da empresa e o grau e internacionalização do seu próprio mercado, surgem as seguintes categorias:

- Internacionalização precoce: existe pouco conhecimento sobre o mercado internacional, os seus contactos são maioritariamente entidades nacionais. O processo de internacionalização segue com recurso de agentes independentes ou exportação, existe a opção de utilizar redes já estabelecidas e instaladas no mercado;
- Internacionalização isolada: a empresa já possui conhecimento e recursos necessários para se internacionalizar, mas o mercado em que se encontra não acompanha essa evolução;
- Internacionalização tardia: ocorre por influência de parceiros das suas redes domésticas, a empresa desenvolve relações e compromete recursos nas redes onde já se encontra;
- Internacionalização congénere: usa a sua posição na rede para criar redes de negócio em novos países.

Figura 3 - Quadro da Internacionalização No Modelo De Redes de Johanson e Mattson (1988)

|  |       | Grau internacional do mercado |           |
|--|-------|-------------------------------|-----------|
|  |       | Baixo                         | Alto      |
| Grau de internacionalização da empresa | Baixo | Precoce                       | Tardia    |
|  | Alto  | Isolada                       | Congénere |

Fonte: elaboração própria

A tabela seguinte apresenta um resumo das teorias de internacionalização.

Tabela 1 - Quadro resumo das teorias da internacionalização

| <b>Autor</b>  | <b>Teoria</b>                            | <b>Objetivo</b>  | <b>Contribuição teórica</b>  |
|---|--|--|--|
| Vernon (1966)   | Teoria do ciclo de vida do produto       | Analisa o processo de internacionalização das empresas de acordo com o ciclo de vida dos seus produtos               | O produto desloca-se para países menos desenvolvidos à medida que evolui ao longo do seu ciclo de vida.  |
| Hymer (1976)  | Teoria das imperfeições de mercado       | A exploração de imperfeições de mercado e das diferenças comparativas são o incentivo para o IDE.                    | Identifica as vantagens que uma empresa detém no mercado doméstico, e que explora nos mercados internacionais influenciam a sua internacionalização.                                 |
| Buckley e Casson (2003)   | Teoria da internalização                 | Analisa as oportunidades geradas pelos mercados imperfeitos, ou integram essas operações de forma menos dispendiosa. | O processo de internacionalização é baseado nos custos.  |
| Dunning (1995, 1998, 2000)                                      | Teoria eclética ou paradigma de OLI      | Analisa o processo de internacionalização tendo em conta a localização geográfica                                    | Existe sucesso na internacionalização se o valor acrescentado compensar os custos de instalação e operação no estrangeiro  |
| Johanson e Wiedersheim-Paul (1975);<br>Johanson e Vahlne (1977) | Teoria de internacionalização de Uppsala | Aborda os diferentes padrões de comportamento da empresa no processo de internacionalização.                         | A internacionalização é um processo de aprendizagem, a empresa adquire conhecimentos sobre os mercados externos, enquanto se compromete com as suas decisões e operações comerciais. |
| Johanson e Vahlne (1990)  | Teoria das redes                         | A internacionalização é sustentada pelo desenvolvimento de redes (internas e externas).                              | As empresas usam os recursos disponíveis na <i>network</i> para alcançarem os seus objetivos estratégicos.   |

Fonte: elaboração própria

## 2.7 *Born Global*

Silva & Dib (2011) consideram que:

As *Born Global* nasceram no que Davis e Meyer (1998) chamaram de sociedade em transformação, onde as dimensões básicas tempo, espaço e matéria estão sob influência de forças transformadoras. O tempo encolhido pela velocidade de comunicação que faz com que a noção de rápido ou lento seja alterada. O espaço alterado pela conexão, que aproxima as pessoas ao redor do mundo através de redes de informação. E a matéria transformada pela intangibilidade, diminuindo a importância do tangível em relação ao que é intangível como informação e serviços (p.2).

Denominadas *Born Globals*, ou *International New Ventures* estas são empresas jovens, com pequena e média dimensão, presentes num mundo globalizado e dinâmico, e influenciadas pela inovação tecnológica.

O diferencial destas empresas prende-se ao facto de atuarem no mercado externo de forma quase imediata á sua criação, ao contrário do que afirmam as teorias sobre a internacionalização referenciadas anteriormente nesta dissertação.

Surgiram alguns conflitos teóricos neste estudo, os mais marcantes referem-se à percentagem de vendas no exterior, idade da empresa, número de países em que tem atuação, entre outros.

De acordo com Ribeiro e Pimentel (2011), citando Dib (2008), dada a falta de consenso sobre as características e surgimento das *Born Global*, foram apuradas quatro variáveis que as definem:

- a data de fundação é depois de 1990;
- o início das atividades internacionais depois da fundação varia de 2 a 15 anos;
- a percentagem do faturamento proveniente de operações no exterior varia de 5% até 75% para firmas com pequenos mercados domésticos;
- presente em um ou poucos mercados internacionais, na mesma ou em várias regiões do mundo.

O Modelo de McDougall e Oviatt (1994) é considerado pioneiro no estudo de empresas *Born Global*, este reúne a informação disponível sobre as experiências de pequenas e médias empresas que começaram a internacionalizar desde o seu nascimento, e procura classificar estas de acordo com coordenação das atividades da cadeia de valor e o número de países envolvidos (Tabela 2).

Os autores Oviatt e McDougall (2005, p.31) afirmam que a principal característica deste fenómeno é a expansão internacional muito rápida, com a presença em diversos países e riscos elevados desde a sua fundação.

*Tabela 2 - Tipologia de Oviatt e McDougall*

|   | Poucos países                                | Muitos países                    |
|---|--|----------------------------------|
| Poucas atividades coordenadas na cadeia de valor entre países | <i>Export/Import Start-up (i)</i>            | <i>Multinational Trader (ii)</i> |
| Muitas atividades coordenadas na cadeia de valor entre países | <i>Geographically focused Start-Up (iii)</i> | <i>Global Start-Up (iv)</i>      |

*Fonte: Oviatt e McDougall (2005)*

Nos quadrantes marcados com (i) e (ii) temos as *New International Market Makers*, estas atuam como exportadores e importadores, a sua vantagem competitiva é o conhecimento em logística. Já a vantagem competitiva dos quadrantes marcados com (iii) e (iv) é a coordenação de muitas atividades na cadeia de valor, especialmente relacionadas com o conhecimento, desenvolvimento tecnológico e produção (Laranjeira, 2012).

Porém esta tipologia apenas considera a influência do número de países envolvidos e as atividades coordenadas na cadeia de valor entre países no processo de internacionalização.

Posto isto, Fernandes e Seifert (2016) propõe uma nova categorização dos também denominados Novos Empreendimentos Internacionais (NEI), baseando-se na revisão de diversos artigos e utilizando as seguintes variáveis: perfil do empreendedor, valores organizacionais, contexto de referência e estratégia de internacionalização da empresa.

Quanto ao perfil do empreendedor, Dominginhos e Simões (2004, p.9), afirmam que o empreendedor possui características que os definem, tais como: a capacidade para identificar oportunidades, capacidade visionária, capacidades científicas e de gestão, atitudes perante situações de incerteza e risco, conhecimento acumulado ao decorrer da carreira profissional, rede de relações, entre outros.

Os valores e crenças organizacionais têm influência direta na forma como a empresa atua, estes condicionam as percepções e interpretações do grupo de trabalho da empresa.

Fernandes e Seifert (2016, p. 6-7) citam Machado-da-Silva e Fonseca (1996), que define os valores como “critérios ou concepções racionalizadas sobre o que é desejável como resultado de uma ação”, e as crenças como “valores internalizados que escapam à consciência – são subconscientes”. Quando ao contexto de referência, que é a terceira variável desta tipologia, é explicado como a “esfera social de onde são apreendidos valores e crenças retidos na estrutura de conhecimento e interpretação compartilhada entre os membros organizacionais”. Já a quarta variável, a estratégia de internacionalização é analisada tendo em conta duas dimensões: estratégia deliberada versus emergente (processo deliberado com rápida internacionalização e planeamento, ou internacionalização construída em função de contingências), e reativa versus pró-ativa (determina quanto uma estratégia é determinada por forças externas ou quando é voluntária da organização).

Segundo esta classificação obtemos 5 modalidades de empresas NEI ou *born globals*: clássico, aventureiro, puxado, empurrado e científico, tal como indica a tabela 3.

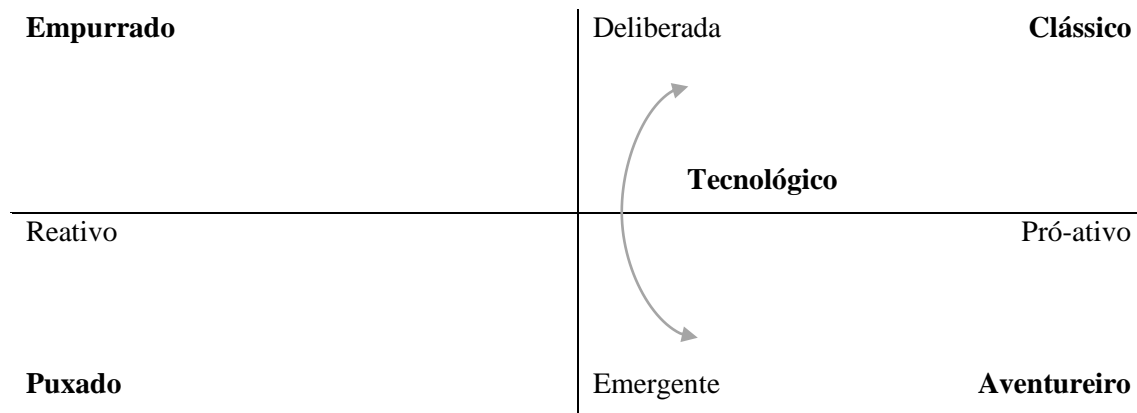
Tabela 3- O tipo de NEI e as suas características

| <div>Variáveis</div> <div>Tipologia</div> | Perfil do empreendedor  | Valores organizacionais  | Contexto de referência  | Estratégia de internacionalização  | Exemplos   |
|---|---|--|---|--|--|
| <b>Clássico</b>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiência internacional prévia</li> <li>- Forte rede de relações internacionais</li> <li>- Empreendedor maduro</li> <li>- Conhecimento de negócio</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visão global</li> <li>- Possibilidade de criar vantagens na atuação global.</li> <li>- Tecnologia e inovação.</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Internacional</li> <li>- Institucional e técnico</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deliberada e proativa</li> </ul>                      | <i>Logitech e Techhomed (Oviatt e MacDougall, 1995).</i><br><i>(Rocha et al., 2005)</i>        |
| <b>Aventureiro</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Senso de oportunidade</li> <li>- Proatividade</li> <li>- Pouca experiência internacional</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte propensão ao risco</li> <li>- Persistência</li> <li>- Foco no negócio - Inovação</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Doméstico</li> <li>- Técnico e institucional.</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Emergente e proativa</li> </ul>                       | <i>Trikke Tech (Seifert e Fernandes, 2005)</i>   |
| <b>Puxado</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Experiência prévia no setor ou ramo de atuação</li> <li>-Ampla conhecimento técnico</li> <li>- Rede de relações com grandes empresas</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualidade do produto/serviço</li> <li>-Competência técnica</li> <li>- Eficiência</li> <li>- Flexibilidade</li> <li>- Foco no cliente</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Doméstico e técnico</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Emergente e reativa</li> </ul>                        | <i>Fujitec(Rocha et al., 2005)</i> <i>Altitude Software (Simões e Dominginhos, 2001)</i>       |
| <b>Empurrado</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortes competências administrativas</li> <li>- Visão de investimento e lucratividade</li> <li>- Rede de relações no setor</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualidade</li> <li>Adaptação e padronização a processos</li> <li>- Competitividade</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Doméstico</li> <li>- Institucional e técnico.</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reativa e deliberada</li> </ul>                       | <i>Oasis (Oviatt e MacDougall, 1995)</i> <i>Empresa de alimentos no Paraná (Seifert, 2005)</i> |
| <b>Tecnológico</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cientista</li> <li>- Vínculo acadêmico</li> <li>- Rede de relações no seu campo de saber</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Profundidade científica</li> <li>- Pesquisa</li> <li>- Inovação</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Internacional dentro de seu campo do saber</li> <li>- Técnico</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Emergente e deliberada</li> <li>- Proativa</li> </ul> | <i>ICT 2 e Biotech 2 (Simões e Dominginhos, 2001)</i>  |

Fonte: adaptado de Fernandes e Seifert (2016)

Em seguida é apresentado um gráfico de coordenadas cartesianas, que conjuga as variáveis de modo a explicar a teoria proposta.

Figura 4 - Tipos de NEI e dimensões da estratégia



Fonte: adaptado de Fernandes e Seifert (2016)

Ribeiro e Pimentel (2011) afirmam que:

Em empresas *Born Global*, encontra-se o empreendedor típico de empresas pertencentes a zonas de concentração de empresas de base tecnológica. Como esses empreendedores têm laços muito estreitos com o mundo acadêmico, e suas áreas de atuação são muitas vezes globais, espera-se que a internacionalização dessas empresas ocorra em geral como decorrência de uma inovação científica gerada na empresa e da rede de relacionamento internacional desenvolvida pelos empreendedores em seu campo de saber. Em termos de estratégias as *Born Global* científicas podem ter um processo deliberado, no qual a rápida internacionalização foi planejada, como emergente, no qual a rápida internacionalização emerge como em virtude das circunstâncias enfrentadas pela empresa (p.9).

### 3 Motivações para a Internacionalização

A decisão de internacionalizar contribui positivamente para o crescimento de empresa, porém, negociar no estrangeiro é bem mais complexo e arriscado do que negociar no mercado doméstico. O risco é tão elevado que a probabilidade de falhar é grande, por isso o planejamento da expansão internacional é muito importante.

Os autores Douglas e Craig (1995) afirmam a existência de fatores internos e externos à empresa, divididos em três fases, que demarcam o seu processo de internacionalização resumidas na Tabela 4.

Os mesmos autores sintetizaram essa informação em três tipos de fatores externos à empresa, são eles:

- a nível meta: a importância da Tríade; e a análise PEST (Fatores Políticos, Económicos, Sociais e Tecnológicos)
- a nível do sector: os clientes, os custos, os fatores próprios dos países, os fatores competitivos da estrutura industrial;
- a nível de empresa – a bipolarização entre empresas que optam pela competição global ou se concentram em determinado nicho ou segmento de mercado.

*Tabela 4 - Processo de internacionalização*

| <b>Fases</b>                        | <b>Detonadores</b>   | <b>Fatores determinantes</b>   |
|-------------------------------------|--|--|
| Fase 1: entrada no mercado externo  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguir clientes e/ou concorrentes;</li> <li>• Diversificar os mercados;</li> <li>• Aproveitar as oportunidades de abastecimento no exterior;</li> <li>• Retaliação à entrada no mercado nacional de concorrentes externos;</li> <li>• Beneficiar de novas tecnologias e <i>benchmarking</i>;</li> <li>• Aproveitar incentivos e taxas cambiais</li> <li>• Progredir nos transportes e comunicações (reduções de custos).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alavancagem internacional de ativos da empresa já explorados no seu mercado (produtos inovadores, marcas, <i>skills</i> de gestão, distribuição)</li> </ul> |
| Fase 2: expansão no mercado externo | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento e maior penetração no mercado</li> <li>• Combater a concorrência</li> <li>• Iniciar a motivação da equipa de gestão local</li> <li>• Utilizar mais eficazmente os ativos locais</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alavancagem de competências adquiridas localmente a nível de produção e marketing, para outros produtos ou linhas de</li> </ul>                             |



|                         |  |  |
|-------------------------|--|--|
|                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constrangimentos e barreiras naturais do mercado (transporte, distribuição, aspetos financeiros)</li> </ul>   | negócio, com recurso a imagem da marca, da empresa   |
| Fase 3:<br>globalização | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ineficiências em termos de custos e duplicação de esforços nas subsidiárias</li> <li>• Oportunidade de transferência de produtos, marca, experiência de um mercado para outro</li> <li>• Emergência de clientes globais</li> <li>• Concorrência acrescida à escala global</li> <li>• Melhores ligações entre infraestruturas nacionais de marketing, conducentes e uma infraestrutura global</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aproveitamento de sinergias derivadas de operações à escala global, com afetação ótima de recursos entre mercados, segmentos de mercado, para maximizar lucro global</li> </ul> |

*Fonte: adaptado de Machado (2004, pp. 2-4)*

Quanto aos fatores internos destacados são:

- visão e mentalidade internacionais dos gestores, que inclui o acesso a mercados, integridade da empresa, e a funcionalidade do produto;
- capacidade de adaptação a novos processos e herança e/ou crise organizacional;
- dinâmica organizacional e a gestão da mudança da organização, isto é, os métodos de educação e comunicação, participação e envolvimento, negociação e acordos, manipulação e coação (Loureiro, 2011).

A tabela seguinte sintetiza as motivações para a internacionalização, sob a perspetiva de diversos autores.

Tabela 5 - Resumo dos fatores motivacionais para a internacionalização

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| Czinkota <i>et al.</i> (1999) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Motivações proativas:</b> vantagens em termos de lucros e tecnológica, produtos únicos, informação exclusiva, compromisso da gestão, benefícios fiscais, economias de escala;</li> <li>• <b>Motivações reativas:</b> pressões da concorrência, excesso da capacidade produtiva, saturação do mercado doméstico, proximidade de clientes e portos de desembarque.</li> </ul>   |
| Brito & Lorga (1999)          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Motivações proativas:</b> estratégias e crescimento da empresa e aproveitamento das oportunidades;</li> <li>• <b>Motivações reativas:</b> internacionalização por arrastamento e os imperativos do próprio negócio;</li> <li>• <b>Motivações mistas:</b> proximidade geográfica, afinidade cultural e linguística, redução de risco e de custos, aproveitamento de economias de escala e da imagem do país, e apoios governamentais.</li> </ul>   |
| Teixeira & Diz (2005)         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acesso a recursos mais baratos e melhores;</li> <li>• Maior retorno do investimento;</li> <li>• Aumento da quota de mercado;</li> <li>• Fuga à importação ou à contingentação da importação;</li> <li>• Resposta a clientes e concorrentes e o acesso a competências.</li> </ul>   |
| Viana & Hortinha (2005)       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Oportunidade estratégica:</b> imagem do país de origem da empresa, facilidade de acesso geográfico ou cultural, oportunidades de aquisição e emergência de novos mercados, incentivos governamentais;</li> <li>• <b>Vontade de crescimento:</b> imagem de marca da empresa, serviços não transportáveis, êxito dos parceiros locais, diversificação do risco;</li> <li>• <b>Mercados externos</b> menos exigentes, acompanhamento de <b>clientes</b>, enfraquecer <b>concorrentes</b>, <b>custos</b> (excesso de capacidade/redução de vendas no mercado doméstico, economias de escala, deslocalização da produção) e <b>natureza de negócio</b>.</li> </ul> |
|                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Endógenas:</b> necessidade de crescimento da empresa, aproveitamento da capacidade produtiva disponível, obtenção de economias de escala, exploração de tecnologias, diversificação de riscos;</li> <li>• <b>Características dos mercados:</b> limitações do mercado doméstico, percepção de dinamismo dos mercados externos;</li> </ul>  |

|               |  |
|---------------|--|
| Simões (1997) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Relacionais:</b> resposta a concorrentes, acompanhamento de clientes, abordagens por empresas estrangeiras;</li> <li>• <b>Acesso a recursos no exterior:</b> custos de produção mais baixos no exterior, acesso a conhecimentos tecnológicos;</li> <li>• <b>Incentivos governamentais:</b> apoios do governo (país de origem e/ou país de acolhimento).</li> </ul> |
|---------------|--|

*Fonte: elaboração própria*

Concluindo, existem diversas motivações para uma empresa se internacionalizar, estas podem estar relacionadas com fatores internos ou externos e variam conforme a fase do processo de expansão internacional em que esta se encontra.

#### **4 Dificuldades do processo de internacionalização**

Durante o processo de internacionalização surgem algumas barreiras, e tal como indica Freire (1997) é importante considerar as consequências que surgem em cada fase do processo, e ponderar o peso dessas nas decisões internacionais.

Johanson e Windersheim-Paul (1975), consideram que os maiores obstáculos à internacionalização são a falta de conhecimento e recursos, e que como consequência destes e de forma a evitar a incerteza as empresas começam a exportar para países mais próximos geograficamente e com uma cultura de negócio semelhante.

Fernandes (2013), citando diversos autores (Okpara & Koumbiadis, 2009; Suarez-Ortega, 2003; Eriksson & Johanson, 1997), afirma que as barreiras relacionadas com a exportação têm a maior influência no processo de internacionalização, e aqui é possível identificar barreiras relacionadas com o conhecimento e com a identificação de oportunidades dos novos mercados. Erros poderão ser cometidos devido à falta de informação sobre a mão de obra, matérias primas e outras condições relacionadas com a produção nesse mercado. Mais concretamente a falta de informação sobre como entrar num novo mercado, sobre a oferta de assistência disponível para a exportação no mercado estrangeiro, quais os benefícios económicos e não económicos, quais os mercados potenciais, e a pouca disponibilidade de recursos humanos qualificados para trabalharem nos mercados de exportação. Porém, as dificuldades passam também pelos recursos internos que a empresa

possui, como os recursos financeiros, ou nas dificuldades em obter financiamento para iniciar o processo de internacionalização.

Por sua vez, Henriques (2014), cita Acs, Moreck, Shaver, e Yeung (1997) que consideram as barreiras criadas pelas empresas sediadas no país de destino (que servem para garantir as suas posições no mercado e dificultar a entrada de novos concorrentes), bem como as que são impostas pelo próprio governo (que estão associadas com a regulamentos e restrições, questões de logística, impostos e corrupção), dificultam o processo de estabelecimento de uma empresa nesse novo mercado pelo aumento significativo do custos associado. Já a dificuldade em obter financiamento é associada à necessidade de a empresa crescer rapidamente

Já o autor Hollesen (2011), citado por Varejão (2013), dividiu as barreiras ao processo de internacionalização em três tipos de riscos:

- Riscos de mercado
  - Dificuldades competitivas face à concorrência no mercado externo;
  - Diferenças culturais e linguísticas;
  - Dificuldades no acesso aos canais de distribuição mais eficazes;
  - Diferenças nas especificações dos produtos nos mercados externos;
  - Dificuldades em conquistar clientes;
  - Complexidade no envio de mercadorias.
- Riscos comerciais
  - Taxas de câmbio;
  - Meios de pagamento não garantidos;
  - Atrasos e/ou estragos na expedição ou distribuição da mercadoria;
  - Dificuldade de obtenção de financiamento.
- Riscos políticos
  - Restrições dos mercados externos;
  - Controlo sobre as trocas comerciais (impostos);
  - Valor da moeda local elevado face à moeda do país de destino.

A OMC (2013) chama a atenção para as barreiras técnicas, que devem ser consideradas para além das barreiras que existem a nível da empresa. Estas são regulamentações técnicas e padrões definidos cada um dos países, que podem vir a dificultar as operações dos produtores e dos exportadores.

## 5 Modos de entrada no mercado externo

Os modos de entrada são um facilitador adotado por uma empresa para entrada de bens, tecnologias, recursos humanos, de gestão, entre outros recursos no mercado externo (Gao, 2004).

Gomes (2016), cita Chen e Messner (2011) que afirmam que a seleção do modo de entrada no mercado externo é a fase mais crítica, para a empresa, pois esta tem que ser muito criteriosa com a aplicação dos seus recursos, de forma a adequar o modo de entrada ao mercado selecionado.

### 5.1 Fatores que influenciam a decisão do modo de entrada

A escolha do modo resultada da conjugação de vários fatores, Pinto (2015) segue o argumento proposto por Hollensen (2011, p. 322), que apresenta quatro grupos dos quais considera os principais impulsionadores da decisão do modo de entrada (Tabela 6).

*Tabela 6 - Síntese dos Principais Fatores de Decisão de Modo de Entrada*

| Grupo de fatores                 | Designação dos fatores  |
|----------------------------------|---|
| Fatores internos                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Tamanho da empresa</li><li>• Experiência internacional</li><li>• Produto/Serviço (Produto/Vantagem da diferenciação do produto)</li></ul>   |
| Fatores externos                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Distância sociocultural entre os países</li><li>• Procura</li><li>• Incerteza</li><li>• Tamanho do mercado</li><li>• Crescimento do mercado</li><li>• Barreiras comerciais (Diretas/Indiretas)</li><li>• Concorrência</li><li>• Número de intermediários de exportação relevantes disponíveis</li></ul> |
| Características do modo desejado | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aversão ao risco</li><li>• Controlo</li><li>• Flexibilidade</li></ul>   |
| Fatores específicos de transação | <ul style="list-style-type: none"><li>• O <i>know-how</i></li><li>• Comportamento oportunista</li><li>• Custos de transação</li></ul>   |

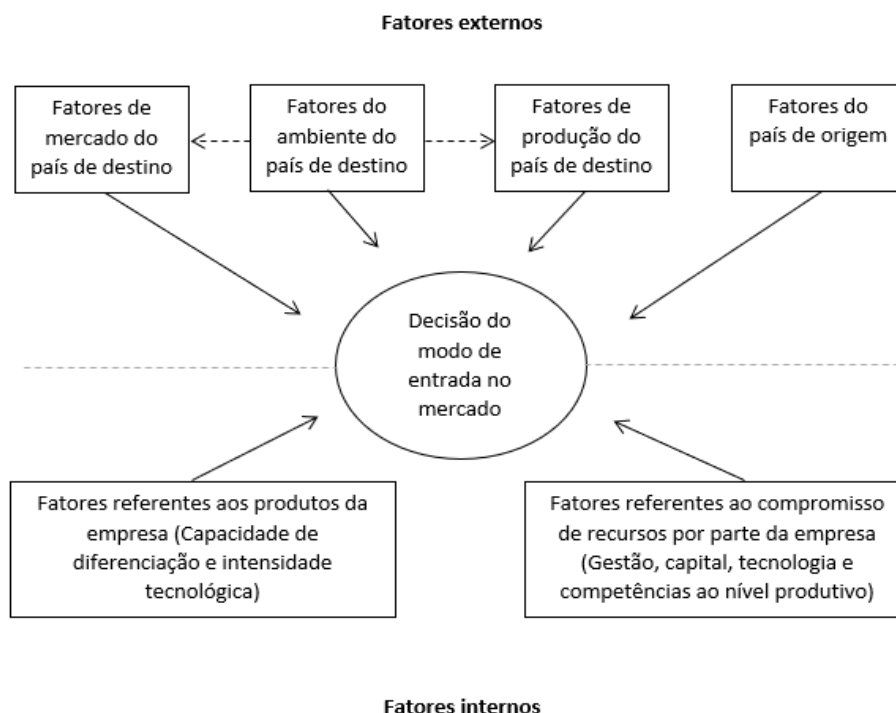
*Fonte: Hollensen (2011, p.322)*

Segundo Gao (2004) existem três perspectivas diferentes na seleção do modo de entrada e desenvolvimento nos mercados externos, são elas:

- Ótica económica: é uma análise racional que estuda os custos e benefícios de cada entrada, e seleciona aquela que maximiza o lucro a longo prazo;
- Ótica dos estádios de desenvolvimento: é uma análise racional, esta reconhece a heterogeneidade dos mercados e considera a evolução do processo de internacionalização na decisão quanto ao modo de entrada;
- Ótica da estratégia de negócio: é uma análise pragmática, todos os modos de entrada são comparados e avaliados antes da tomada de decisão empresarial.

Mencionado por Monteiro (2016), Root (1994, p.29) considera que os fatores que influenciam a escolha do modo de entrada do mercado internacional podem ser internos e externos à organização (Figura 5).

Figura 5- Fatores a considerar na escolha do modo de entrada



Fonte: Root (1994, p.29)

Douglas e Craig (1995), tal como Root (1994) consideram que os dois tipos de fatores condicionam o modo de entrada, sendo que nos fatores externos destacam as características do país de destino, as barreiras ao comércio, regulamentações

governamentais e características dos produtos. Relativamente aos fatores internos os autores referem os objetivos de gestão e a estratégia de seleção de mercados.

Por sua vez Hill (2009), propões as seguintes decisões que considera essenciais para a escolha do modo de entrada no mercado estrangeiro, são elas:

- “que mercado?” – selecionar o mercado mais atrativo de acordo com os riscos, custos e benefícios;
- “quando internacionalizar?” – ser pioneira ou entrar num mercado já ocupado por empresas concorrentes (com o mesmo tipo de produto ou serviços). Se optar por ser pioneiro não se preocupa com concorrentes, mas em contrapartida tem falta de informação e pouca experiência naquele mercado, ou seja, os riscos são maiores. Caso entre num mercado que já tenha concorrência, pode “copiar” os passos do concorrente, assim evita correr riscos;
- “em que escala?” – entrar num mercado de pequena ou grande escala, quanto maior for a escala maior o comprometimento em termos de recursos (organizacionais, tecnológicos e humanos).

## **5.2 Tipologia dos modos de entrada**

Simões *et al* (2013) dividem em três grupos a classificação das formas de entrada nos mercados internacionais, são eles:

- Exportação
  - Direta;
  - Indireta;
- Formas contratuais
  - Licenciamento;
  - *Franchising*;
  - Contratos de gestão;
  - Subcontratação internacional;
  - Alianças estratégicas;
- Investimento direto
  - *Joint-venture*;
  - *Solo-venture*;

- Propriedade parcial;
- Propriedade total.

### 5.2.1 Exportação

A exportação é definida por como Simões (1997) como um modo de operação em que os produtos são vendidos num país diferente daquele onde são fabricados.

As formas de exportação mais comuns são a direta e a indireta, através destas as empresas têm a vantagem de adquirir conhecimento e experiência no exterior de forma gradual a um menor risco. A exportação direta consiste na venda dos produtos e/ou serviços sem a utilização de intermediários, ou seja, diretamente ao cliente do mercado externo. Já na exportação indireta a empresa utiliza os intermediários e não lida diretamente com esses clientes.

As vantagens e desvantagens destes modos são apresentadas na tabela 7.

*Tabela 7 - Vantagens e desvantagens da exportação*

|                            | <b>Vantagens</b>   | <b>Desvantagens</b>  |
|----------------------------|--|--|
| <b>Exportação Direta</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior informação sobre o mercado;</li> <li>• Maior controlo sobre os canais de distribuição;</li> <li>• Controlo total ou parcial do plano estratégico de marketing;</li> <li>• Maior proteção da marca, patentes, e outras propriedades intangíveis</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maiores dificuldades de penetração;</li> <li>• Maiores custos de entrada;</li> <li>• Maiores riscos;</li> <li>• Domínio de informação e documentação processual.</li> </ul> |
| <b>Exportação Indireta</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior facilidade de penetração inicial;</li> <li>• Menores custos de representação;</li> <li>• Perceção de risco inferior.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor controlo e informação sobre o mercado;</li> <li>• Ausência da estratégia de entrada.</li> </ul>   |

*Fonte: adaptado de Simões et al (2013), p.78*



### 5.2.2 Licenciamento

Definido como “um contrato, entre duas ou mais partes, em que os recursos de propriedade de um licenciador podem ser usados, por um ou vários parceiros (licenciados), num período temporal devidamente fixado (...) e mediante o pagamento fixo de uma *royalty*” (Martins, 2013, p.21).

Fernandes (2014) afirma que este modelo tem como vantagem o facto de permitir que uma empresa estabeleça uma base de operações no exterior sem grandes custos ou riscos, o autor afirma ainda que este é um dos modos mais utilizados pelas PME. Através dele uma empresa concede à outra, de acordo com um contrato e por um período delimitado, a exploração de tecnologia, de *know-how*, ou até de direitos de propriedade (marca, patente, modelos, desenhos) em troca de remuneração, também designada como *royalties*.

Contudo, Martins (2013) cita *Serra et al.* (2010) e refere que para que um licenciado possa cumprir as normas acordadas são necessários custos de formalização e transferência de conhecimentos. Para além das limitações encontradas em alguns países no que respeita a duração dos contratos, e em muitos casos, existe a possibilidade do licenciado se tornar um concorrente.

*Tabela 8 - Vantagens e desvantagens do licenciamento*

| Vantagens  | Desvantagens   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Baixo risco de entrada no mercado;</li><li>• Maior rapidez de entrada, beneficiando do conhecimento de mercado e imagem do licenciado;</li><li>• Promoção da marca;</li><li>• Penetração em mercados complexos;</li><li>• Reduzido compromisso financeiro;</li><li>• Possibilidade de testar o mercado;</li><li>• Possibilidade de identificar parceiros adequados para a colaboração posterior;</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Risco de criação de um concorrente;</li><li>• Risco de deterioração da imagem de marca, se o licenciado não satisfizer as normas de qualidade pretendidas;</li><li>• Custos de formalização e de transferência dos conhecimentos;</li><li>• Custos de adaptação da tecnologia às condições locais;</li><li>• Dificuldade de controlo do comportamento do licenciado;</li><li>• Regras colocadas por alguns países à duração dos contratos e às taxas de royalties praticadas</li></ul> |

*Fonte: adaptado de Simões, Esperança, & Simões (2013, p.98-99)*

### 5.2.3 *Franchising*

Nogueira (2014, p.24) considera que “o *franchising* é uma forma específica de licenciamento em que o franchisador licencia franchiseados para comercializarem ou produzirem um produto/serviço em determinado território, segundo o modelo de negócio criado pelo franchisador”.

Ou seja, existe o direito de explorar um produto ou linha de produtos, nomes, marcas comerciais e *know-how* sobre os procedimentos de gestão e comercialização de um negócio a uma empresa localizada no exterior. Tal como indica o AICEP (2013), este é usado quando se procura um modo de entrada rápido, e caso o modelo de negócio já seja testado, bem-sucedido e passível da replicação em outros locais (Pereira, 2016).

Viana e Hortinha (2005) dividem o *franchising* em três tipos distintos, são eles:

- *franchising* de produção: partilha do know-how, licença de produção, direitos de comercialização, direitos de uso do produto ou tecnologia;
- *franchising* de distribuição: comercialização de produtos com a marca do franchisador;
- *franchising* de serviços: exploração de *know-how* e métodos de gestão podendo estar associado ao fornecimento de produtos.

Simões (1997) considera que este modo de internacionalização é privilegiado, pois além de ser rápido e de ter custos reduzidos, é um sistema que autoalimenta o próprio processo de crescimento. O autor afirma também que este modo detém uma componente comercial mais forte e um conceito de negócio mais bem definido que o contrato de licenciamento.

A tabela seguinte representa as vantagens e os defeitos deste modo (tabela 9).

Tabela 9 - Vantagens e desvantagens do franchising

| Vantagens   | Desvantagens  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapidez e baixo risco de entrada no mercado;</li> <li>• Aproveitamento de um método de marketing padronizado e de uma imagem distintiva;</li> <li>• Rapidez de expansão internacional da rede;</li> <li>• Rigoroso controlo de custos;</li> <li>• Motivação do franchisado para o desenvolvimento do negócio;</li> <li>• Conhecimento do mercado e hábitos de compra locais pelo franchisado;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlo inferior ao do IDE;</li> <li>• Possibilidade de criação de concorrentes;</li> <li>• Exigência de prestação de apoio continuado;</li> <li>• Dificuldade de adaptação a contextos culturais diferentes;</li> <li>• Exigência de proteção continuada dos direitos de propriedade industrial e intelectual;</li> <li>• Dificuldade de controlo internacional do sistema.</li> </ul> |

Fonte: adaptado de Simões et al., (2013 p. 105-107)

#### 5.2.4 Subcontratação

Teixeira e Diz (2005) definem a subcontratação como um acordo entre uma empresa internacional ou que pretende se internacionalizar (denominada contratante), e uma empresa do país de destino (denominada subcontratada). A empresa subcontratada tem como função a produção e a contratante comercialização (aqui pode incluir integração e montagem, no caso de componentes).

Ou seja, a empresa contratante internaliza as funções que criam valor para o cliente e as que constituem como vantagem de competitiva, e externaliza as restantes funções da cadeia de valor podendo adotar duas formas de operar no mercado: subcontratante ou subcontratada. Ser subcontratante representa uma estratégia mais proativa e agressiva, pois é escolhida através de uma análise dos pontos fortes e fracos e das ameaças e oportunidades da empresa. Após esta análise a empresa subcontrata as atividades em que possui menos competências. Já ser subcontratada ocorre em empresas com menores recursos financeiros, inexperientes, sem consolidação da marca no mercado, que pretendem criar redes de contactos (Gomes, 2016).

### 5.2.5 Alianças estratégicas

Lorga (2003) define as alianças estratégicas como um conjunto de relações comerciais diversificadas, entre empresas de uma economia e empresas de diferentes países, que não se enquadram ao âmbito do licenciamento, ou da joint-venture. O autor considera ainda que as principais razões para o estabelecimento destas alianças são a escassez de recursos (financeiros, humanos, tecnológicos), e a falta de competências e de *know-how*.

*Tabela 10 - Vantagens e desvantagens das alianças estratégicas*

| <b>Vantagens</b>  | <b>Desvantagens</b>   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Redução de custos e riscos;</li><li>• Maior facilidade de acesso e expansão em mercados externos;</li><li>• Possibilidade de acesso a conhecimentos tecnológicos do parceiro;</li><li>• Exploração de oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento de negócios em conjunto.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Maior complexidade organizacional;</li><li>• Problemas de coordenação;</li><li>• Dificuldade de sustentação da base de confiança entre os parceiros;</li><li>• Risco de divergência de horizontes temporais para o negócio;</li><li>•</li></ul> |

*Fonte: adaptado de Simões et al., (2013, p.112)*

### 5.2.6 Investimento Direto no Estrangeiro

O Investimentos Direto no Estrangeiro (IDE) define-se como um investimento que envolve uma relação de longo prazo, com interesse duradouro e controlo por uma entidade residente numa economia (denominado investidor estrangeiro direto ou empresa-mãe) de uma empresa residente numa economia diferente deste (OCDE, 2008).

Existem três tipos de atividades desenvolvidas no investimento direto: a filiação de captação de conhecimentos que acompanha os desenvolvimentos tecnológicos ou comerciais do país de destino; a filiação comercial que visa comercializar os produtos da empresa no exterior; a filial produtiva que desenvolve atividades como produção, acondicionamento e embalamento.

Este modo de entrada é o que envolve maiores riscos políticos, cambiais e económicos, e maiores custos porque as empresas precisam de adquirir ativos e recursos humanos para ter a sua atividade no exterior (Simões *et al*, 2013).

*Tabela 11 - Vantagens e desvantagens do Investimento Direto Estrangeiro*

| <b>Vantagens</b>  | <b>Desvantagens</b>  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduz o risco de transações;</li> <li>• Custos laborais competitivos, devido à localização no mercado-alvo;</li> <li>• Acesso a recursos críticos;</li> <li>• Adquirir conhecimento sobre os mercados;</li> <li>• Evita tarifas e outras restrições;</li> <li>• Potencial de lucros elevado</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo menos flexível;</li> <li>• Maior complexidade de gestão e coordenação</li> <li>• Elevado investimento em recursos financeiros, humanos e de gestão;</li> <li>• Elevada exposição a riscos políticos, cambiais e económicos;</li> <li>• Maiores custos comparativamente com um investidor local.</li> </ul> |

*Fonte: elaboração própria*

## **CAPÍTULO II – EMPREENDEDORISMO**

---

## **6 Empreendedorismo: características e perfil do empreendedor**

Para Drucker (1985), o empreendedorismo começa com a ação, ou seja, com a criação de uma nova empresa, independentemente do sucesso da mesma. Gartner (1988) enfatiza essas ideias quando afirma que o empreendedorismo é a criação de organizações, para o autor, o que diferencia os empreendedores dos não empreendedores é que os primeiros criam organizações, enquanto os últimos não o fazem.

Contudo, apesar de o processo de empreendedorismo começar com a criação de uma nova empresa, os fatores que antecedem a sua criação são fundamentais no processo. A procura de oportunidades no meio envolvente, a identificação da oportunidade a seguir, a avaliação da possibilidade de programar a nova empresa, os traços individuais, as características sociodemográficas, a experiência anterior e a educação do empresário, as restrições do meio envolvente e os valores da sociedade devem ser considerados como parte do processo de empreendedorismo (Raposo e Silva, 2000).

A importância que o empreendedorismo assume para o crescimento e desenvolvimento económico é amplamente reconhecido e consensual. Não obstante, tentar delimitar e identificar as características do empreendedor, bem como a definir o seu perfil, não constitui uma tarefa fácil. A literatura é ampla e diferentes autores propõem diferentes perspetivas. Considerando o objetivo principal deste trabalho, nesta secção do estudo, procura-se pela revisão da literatura, procurar identificar as características do empreendedor e definir o seu perfil.

### **6.1 Características do empreendedor**

Atendendo à matriz do empreendedor de Timmons (1989), um empreendedor caracteriza-se pela sua elevada capacidade de gestão e *know-how* de negócios. Nesse sentido, é possível perceber que o empreendedor, pelas suas características, tem um papel determinante no desenvolvimento e crescimento de uma empresa, isto é, é-lhe atribuída a capacidade e o papel na deteção e desenvolvimento de oportunidades e condições de negócio inovadoras.

De acordo com Laranjeira (2012), também Persinger *et al.* (2007), se referem à personalidade dos empreendedores globais. Estes empreendedores são frequentemente

identificados com características associadas às motivações de realização pessoal, ao locus de controlo e à disposição para assumir riscos.

“Se o empreendedor é aquele que leva a cabo atos de empreendedorismo e se a internacionalização é um ato de empreendedorismo, esta depende necessariamente do empreendedor, das suas características, da sua rede social e do seu capital social” (Moutinho, 2010, p.71).

Matthews e Moser (1996) demonstram que, independentemente do género do indivíduo, a existência no núcleo familiar de pessoas com atividades empreendedoras, em particular o pai e a mãe, são um fator chave para a escolha de este prosseguir com um negócio próprio.

A formação está também relacionada com os seus conhecimentos, capacidade para resolução de problemas, motivação e autoconfiança.

Empreendedores cujo nível de formação académica é superior têm maiores expectativas e estão mais atentos às oportunidades internacionais (Westhead *et al.*, 2001). O domínio de vários idiomas é também um fator importante para o desenvolvimento internacional da empresa (Andersson *et al.*, 2004), pois facilita a sua interação com o mercado exterior, e aproxima-o da cultura local.

De referir também a importância da realização de uma análise às diferenças de género envolvidas no empreendedorismo. Silveira e Gouvêa (2008) referem que existem desigualdades no acesso ao empreendedorismo, e esta influência é mais sentida pelas mulheres do que pelos homens. Existem desvantagens nomeadamente estereótipos de inferioridade em relação aos homens e maiores dificuldades no acesso a financiamento (Marlow & Patton, 2005), o que limita e dificulta o seu desempenho como empreendedoras. Porém, tem se observado uma crescente participação das mulheres no empreendedorismo e com isto surge o conceito de empreendedorismo feminino.

. De acordo com Boaventura (2010), citado por Capontes (2012, p.18-22)

(...) nos últimos tempos a mulher desempenha um papel cada vez mais importante na economia contemporânea, seja no processo produtivo, seja no setor dos serviços, como empreendedora. Ela identifica oportunidades, estuda habilidades criativas na atividade produtiva e assume riscos e incertezas nos empreendimentos.



Já Baron (2004) afirma que a experiência e os conhecimentos acumulados desempenham um papel fundamental, pois existe uma comparação do novo estímulo com acontecimentos passados, sendo este apercebido e apreendido de uma forma diferente por cada um. Ou seja, os empreendedores que anteriormente tinham funções de gestão estão mais conscientes das oportunidades para exportar, e têm a capacidade para se internacionalizar mais rapidamente (Westhead *et al.*, 1995). Isto porque desenvolvem conhecimentos internacionais, que lhes permitem identificar as oportunidades, ter conhecimentos dos mercados internacionais e da rede de contactos (Laranjeira, 2012). Por outro lado, o processo de aprendizagem de empreendedores com pouca experiência internacional implica o consumo de recursos e tempo, o que adia a internacionalização.

Moutinho (2010, p.82-86), cita Zuchella *et al.* (2007), que através do seu estudo afirma que “a única variável que estabelecia uma associação significativa com a precocidade da internacionalização era representada pelo facto dos empreendedores terem trabalhado anteriormente num contexto semelhante”.

A experiência pessoal a nível internacional não surge como pré-condição para que a empresa se internacionalize cedo, mas é útil na construção de uma mentalidade global. Ou seja, não existe uma relação direta, mas é verificada uma diminuição do risco apercebido pelo empreendedor.

A idade pode ser relacionada com a falta de experiência e recursos financeiros, mas em contrapartida pessoas mais jovens estão mais dispostas a assumir os riscos associados à abertura de um negócio próprio.

Para além disso, os empreendedores mais jovens cresceram num ambiente mais global, provavelmente são indivíduos mais viajados, com um maior contacto com pessoas de culturas e línguas diferentes, o que resulta numa maior facilidade em aproveitar as oportunidades internacionais. Porém, enquanto os mais jovens têm essa facilidade em aproveitar oportunidades internacionais, os mais velhos têm mais probabilidade de ser exportadores, devido aos seus recursos, conhecimentos e contactos (Anderson *et al.*, 2004).

Apresenta-se na tabela seguinte, um resumo das características do empreendedor identificadas na literatura.

Tabela 12- Resumo das características do empreendedor

| <b>Caraterísticas do empreendedor</b>   | <b>Autor (es) / estudo</b>   |
|---|--|
| Antecedentes familiares: existência no núcleo familiar de pessoas, em particular pai e mãe, com antecedentes empreendedores   | Matthews & Moser (1996)  |
| Formação académica: indivíduos com formação superior estão mais atentos às oportunidades internacionais<br>Domínio de idiomas: facilita comunicação e negociação com mercados externos  | Westhead <i>et al.</i> , 2001<br>Andersson <i>et al.</i> , 2004                |
| Género: o género feminino sofre estereótipos de inferioridade em relação ao género masculino e tem maiores dificuldades no acesso a financiamento   | Marlow & Patton, 2005  |
| Experiência e conhecimentos acumulados: indivíduos com experiência e conhecimento tomam decisões mais conscientes, identificam as oportunidades de negócio, possuem rede de contactos, e o risco apercebido pelo empreendedor é menor | Baron (2004)<br>Westhead <i>et al.</i> , 1995<br>Zuchella <i>et al.</i> (2007) |
| Idade: empreendedores mais jovens têm maior facilidade em aproveitar as oportunidades, e os mais velhos possuem mais recursos, conhecimentos e contactos  | Anderson et. al. (2004)  |

Fonte: elaboração própria

### 6.1.1 Perfil do empreendedor

Um indivíduo com perfil empreendedor diferencia-se por cinco sinais distintivos indissociáveis, são eles: a velocidade, a polivalência, a visão, a capacidade de realização, e a capacidade de relacionamento humano. Cada pessoa possui os cinco sinais distintivos do empreendedor, sendo que, geralmente, um, dois ou três estarão mais acentuados, contudo, alguns têm algumas destas características mais desenvolvidas devido às suas experiências, portanto existe uma ligação indireta entre o perfil empreendedor e a ação (Lapolli & Franzoni, 2013).

Na perspetiva do Empreendedorismo Internacional é o perfil do empreendedor que tem uma maior influência no processo de internacionalização. Aqui surgem os conceitos de

"empreendedor de mercado" (aqueles que procuram ativamente novos mercados), "empreendedor técnico" (aqueles que buscam antecipar procuras não solicitadas, por estarem na posse de processos, produtos ou tecnologias diferenciadoras) e "empreendedor estrutural" (aqueles que promovem reorganizações industriais). A identificação de perfis distintos permite o desenvolvimento de modelos que auxiliam a perspetivar quando, onde e como a internacionalização pode ocorrer (Batista, 2014).

Posto isto, para realizar este estudo é necessário construir um indicador de forma a conseguir “medir” o grau empreendedor dos líderes em estudo, e através dele obter o perfil empreendedor do líder.

Este indicador considera diversas características da empresa em questão tais como o setor, antiguidade, e número de trabalhadores. E também características pessoais do líder como nível académico, contexto familiar, conhecimento de idiomas, experiência anterior em empresas internacionalizadas, aversão ao risco, e idade.

## **6.2 Empreendedorismo em Portugal**

Como este trabalho engloba apenas empresas portuguesas é de interesse contextualizar a realidade do empreendedorismo em Portugal.

Henriques (2014) considera que:

Apesar da internacionalização das empresas portuguesas ter sido desencadeada por um fenómeno que Tavares *et al.* (1996) denominam por internacionalização passiva, isto é, as empresas portuguesas competiam com as empresas estrangeiras dentro do seu próprio país, este fenómeno em Portugal foi estimulado através da perceção, por parte das empresas, das oportunidades existentes no mercado internacional, da influência do aumento do Produto Interno Bruto nas empresas e de incentivos governamentais que criavam condições favoráveis para a presença de empresas portuguesas nos mercados externos (p.40).

Contudo, vários peritos consideram que o nível de empreendedorismo em Portugal é muito limitado pela cultura nacional, mais concretamente pela aversão ao risco, o medo

social da falência e a recusa no desenvolvimento de carreiras independentes (Capontes, 2012). E além das barreiras culturais, existe a falta de financiamento que segundo Leite e Oliveira (2007), é o maior entrave à atitude empreendedora tanto na iniciativa, no arranque e no crescimento da atividade.

Segundo Proença e Parreira (2018) foram identificadas nove condições estruturais na edição mais recente do estudo GEM para Portugal (GEM Portugal, 2013), também denominadas como fatores facilitadores ou limitadores da atividade empreendedora no país, representadas na figura seguinte.

Figura 6 - As 9 condições estruturais da atividade empreendedora



Fonte: adaptado de Proença e Parreira (2018)



## **7 Aspectos metodológicos**

Este trabalho tem como objetivo principal estudar de que forma o nível empreendedor do líder de empresas de base tecnológica influencia a empresa durante o seu processo de internacionalização. Para atingir esse objetivo e no decorrer do mesmo pretende-se encontrar respostas para as seguintes questões:

Q1: Quais são as características empreendedoras do líder da empresa?

Q2: Quais são os seus modos de entrada e estratégias de internacionalização?

Q3: Quais os fatores internos e externos à empresa que têm influência nos modos de entrada do mercado internacional?

Para obter resposta às questões definidas foi necessário proceder à recolha de informações de diversas empresas de modo obter conteúdo e informações relevantes sobre o respetivo líder, e da sua estratégia de internacionalização.

Isto significa que a metodologia seguida para a realização do estudo foi metodologia quantitativa com recurso a questionário. Os métodos quantitativos são caracterizados pela ausência de atenção à subjetividade, pela orientação matemática, para a verificação e quantificação. Rege-se pela utilização de métodos objetivos, procurando distanciamento relativamente aos dados, com orientação para os resultados. Estes processos procuram traduzir uma conclusão generalizável. Apesar da generalização anular a singularidade de algumas situações, reconhece-se que poderá ser aplicado a uma maior variedade de situações (Serapioni, 2000).

Segundo Parasuraman (1991), um questionário é um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos do projeto. Este mesmo autor afirma que o questionário é muito importante na pesquisa científica, particularmente nas ciências sociais. Aliás, não existe uma metodologia padrão para o projeto de questionários; contudo, existem recomendações de outros autores com relação a essa importante tarefa no processo de pesquisa científica.

A construção do questionário (Apêndice I) tem por base referências de questionários utilizados pela literatura consultada, e encontra-se dividido nas seguintes partes:

- Parte I – Identificação da empresa, número de trabalhadores, volume de vendas, ano de fundação, ano de internacionalização;
- Parte II – Perfil do empreendedor, em que se analisa os seguintes tópicos: género, idade, nível de formação académica, experiência internacional, fatores que influenciaram a sua capacidade empreendedora, profissão do pai e mãe, formação académica do pai e mãe
- Parte III – Peso do mercado externo no volume de negócios, número de países em que está presente, primeiro mercado internacional, motivações e barreiras à internacionalização.

Este trabalho tem como objeto de estudo as empresas de base tecnológica, para Machado (2001, p.7) estas empresas são “empresas industriais, comprometidas com o projeto, desenvolvimento e produção de novos produtos e/ou processos, caracterizando-se, ainda, pela aplicação sistemática do conhecimento técnico-científico”. O autor afirma ainda que são utilizadas tecnologias inovadoras, os gastos em produção e desenvolvimento são elevados, empregam pessoal qualificado (técnico-científico e de engenharia) e servem a mercados específicos.

Atualmente estas empresas assumem um papel importante na economia, pois embora tenham características oscilantes, o investimento tecnológico tende a fomentar o dinamismo económico e a capacidade transformadora da realidade económica e social, com a alteração de padrões de produção e consumo (Batista, 2014).

Atendendo à Classificação Portuguesa das Atividades Económicas (CAE)- trata-se de uma compilação das áreas das atividades económicas, e dado que este estudo se restringe a empresas de base tecnológica apenas foram selecionadas empresas com os seguintes códigos:

- 6201 – Atividades de programação informática: inclui as atividades de conceção, desenvolvimento, modificação, teste e assistência a programas informáticos (software), de acordo com as necessidades de um cliente específico;
- 6202 – Atividades de consultoria informática: compreende consultoria em equipamento, programas informáticos e outras tecnologias da informação;
- 6203 – Gestão e exploração de equipamento informático;

- 6209 – Outras atividades relacionadas com as tecnologias da informação e informática;
- 631 - Atividades de processamento de dados, domiciliação de informação e atividades relacionadas; portais web.

A plataforma utilizada para recolher os dados das empresas inquiridas denomina-se SABI, e de forma a filtrar a amostra apenas foram seleccionadas empresas de Portugal Continental (zonas Norte, Centro e Sul).

O contacto foi estabelecido via e-mail (Apêndice III), iniciado em meados de julho de 2019 e terminado em setembro de 2019. Foram contactadas cerca de 1200 empresas, obtendo respostas de 73 das quais apenas 63 foram válidas, estas respostas foram recolhidas em setembro de 2019.

O questionário – que pode ser consultado no Apêndice II- era apresentado aos inquiridos através da plataforma online *Google Forms*, na qual foram recolhidos os dados que posteriormente foram exportados para o Microsoft Excel, para posteriormente serem analisados no IBM SPSS *Statistics* 24.



## **CAPÍTULO IV- RESULTADOS: ANÁLISE E DISCUSSÃO**

---

## 8 Análise dos resultados

Como referimos anteriormente, o inquérito foi dividido em três partes e a parte I refere-se à identificação e caracterização das empresas que integram o estudo.

No que se refere ao **número de trabalhadores** (questão I.2) conclui-se que 40 empresas têm menos de 10 trabalhadores (63,5%), 17 têm entre 11-50 trabalhadores (27%), e apenas 6 têm entre 51-250 trabalhadores (9,5%). Nenhuma das empresas inquiridas tem mais de 250 trabalhadores.

Quanto ao **volume de negócios** (questão I.3), 55 das empresas tem um volume menor ou igual a 2 milhões de euros (87,3%), 4 afirmaram ter entre 2 e 10 milhões de euros (7,9%), 3 entre 10 e 50 milhões de euros (4,8%).

Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE), a categoria de micros, pequenas e médias empresas (PME) compreende empresas que empregam menos de 250 pessoas, e cujo volume de negócios anual não excede os 50 milhões de euros.

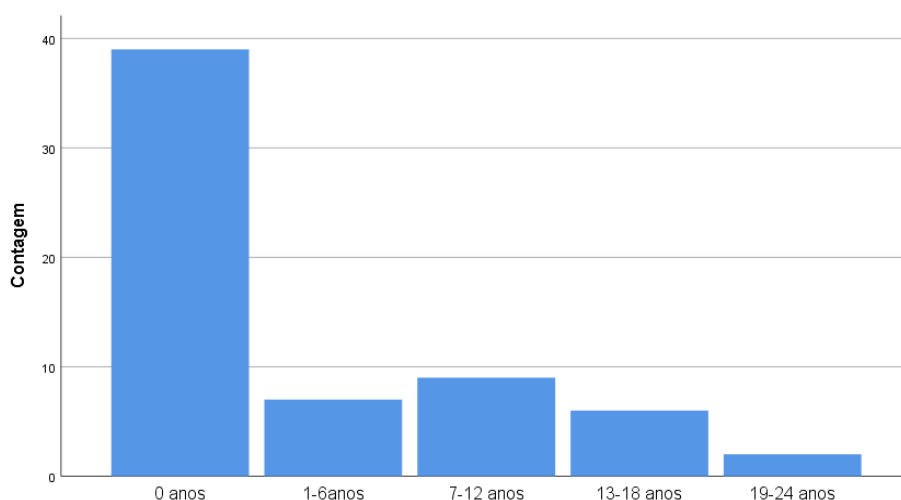
Outra das questões é o ano de fundação (questão I.4), 28 foram fundadas entre 2013-2018 (44,4%), 24 entre 2005-2012 (38,1%), 7 entre 1997-2004 (11.1%) e 4 entre 1989-1996 (6,3%). É relevante comparar o **ano de fundação** das empresas com o **ano da primeira atividade no exterior** (questão I.5), de forma a perceber se esta estratégia se forma desde a sua criação, ou apenas se desenvolve anos mais tarde.

*Tabela 13- Diferença entre o ano de fundação das empresas e o ano da primeira atividade no exterior*

|        |            | Frequência | Percentagem |
|--------|------------|------------|-------------|
| Válido | 0 anos     | 39         | 61,9        |
|        | 1-6anos    | 7          | 11,1        |
|        | 7-12 anos  | 9          | 14,3        |
|        | 13-18 anos | 6          | 9,5         |
|        | 19-24 anos | 2          | 3,2         |
|        | Total      | 63         | 100,0       |

*Fonte: elaboração própria*

Figura 7 - Gráfico representativo da diferença entre o ano de fundação das empresas e o ano da primeira atividade no exterior



Fonte: elaboração própria

Através deste cruzamento conclui-se que 61,9% das empresas internacionalizaram-se no mesmo ano em que se fundaram, 11,1% demoraram de 1-6 anos, 14,3% de 7-12 anos, 9,5% de 13-18 anos, e 3,2% 19-24 anos, assumindo características de *born global*.

Quanto ao perfil do líder, a **idade** (questão II.1) mais comum está entre os 41-50 anos (39,7%), seguindo-se dos 36-40 anos (25,4%), e mais de 50 anos (23,8%). Os restantes 3,2% dos líderes têm entre 26-30 anos, e 7,9% entre 31-35 anos.

A **experiência prévia em empresas internacionalizadas** (questão II.4) é outra das variáveis a analisar, como mostra a tabela seguinte, 84,1% dos inquiridos já obtinham experiência no ramo da internacionalização quando começaram no negócio em que se encontram atualmente.

Tabela 14 – Experiência anterior em empresas internacionalizadas

|        |       | Frequência | Percentagem |
|--------|-------|------------|-------------|
| Válido | Não   | 10         | 15,9        |
|        | Sim   | 53         | 84,1        |
|        | Total | 63         | 100,0       |

Fonte: elaboração própria

A **falta de experiência** pode ser associada com a idade do indivíduo, e através do cruzamento da variável “idade” e “experiência prévia em empresas internacionalizadas” (tabela 15), conclui-se que todos os indivíduos mais jovens (entre os 26-30 e 31-35 anos) já obtinham experiência no ramo. Já os indivíduos mais velhos, apesar de a maioria já ter experiência, 10 ainda não tinham trabalhado com empresas internacionais.

*Tabela 15 - Tabulação cruzada entre variáveis idade e experiência de trabalho anterior em empresas internacionalizadas.*

|              |                 | Tem alguma experiência de trabalho anterior em empresas internacionalizadas? |     | Total |
|--------------|-----------------|--|-----|-------|
|              |                 | Não  | Sim |       |
| <b>Idade</b> | 26-30 anos      | 0  | 2   | 2     |
|              | 31-35 anos      | 0  | 5   | 5     |
|              | 36-40 anos      | 2  | 14  | 16    |
|              | 41-50 anos      | 3  | 22  | 25    |
|              | Mais de 50 anos | 5  | 10  | 15    |
| Total        |                 | 10   | 53  | 63    |

*Fonte: elaboração própria*

Já o **gênero** (questão II.2) é predominantemente masculino (95,2%), sendo que apenas 3 das líderes são do gênero feminino (4,8%), decorrente da área de negócio analisada.

A grande maioria dos líderes (93,7%) têm **formação acadêmica** superior (questão II.3), dos quais 57,1% possuem licenciatura, 30,2% mestrado, e 6,3% doutoramento, já o nível de ensino básico é tido por os restantes 6,3%.

Ao cruzar a formação acadêmica com a idade percebe-se que apenas os indivíduos com ensino básico têm idades entre os 41-50 anos e mais de 50 anos. Ou seja, os líderes mais jovens têm todos formação superior, sendo que facha mais jovem (26-30 anos) tem mestrado e doutoramento (tabela 16).

Tabela 16 - Tabulação cruzada entre idade e formação acadêmica

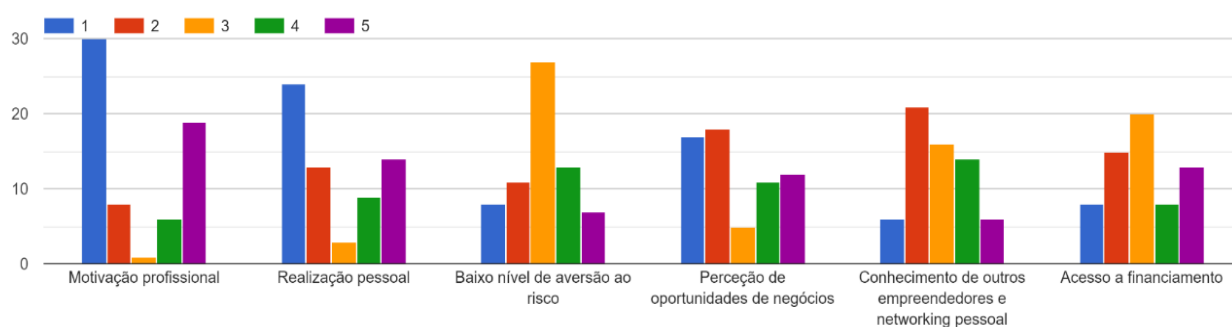
|       |                 | Nível de formação acadêmica |              |          |              | Total |
|-------|-----------------|-----------------------------|--------------|----------|--------------|-------|
|       |                 | Ensino básico               | Licenciatura | Mestrado | Doutoramento |       |
| Idade | 26-30 anos      | 0                           | 0            | 1        | 1            | 2     |
|       | 31-35 anos      | 0                           | 3            | 2        | 0            | 5     |
|       | 36-40 anos      | 0                           | 8            | 7        | 1            | 16    |
|       | 41-50 anos      | 1                           | 18           | 6        | 0            | 25    |
|       | Mais de 50 anos | 3                           | 7            | 3        | 2            | 15    |
| Total |                 | 4                           | 36           | 19       | 4            | 63    |

Fonte: elaboração própria

A questão II.5 apresenta ao inquirido diversos **fatores que influenciam a capacidade empreendedora** (motivação profissional, realização pessoal, baixo nível de aversão ao risco, percepção de oportunidades de negócio, conhecimento de outros empreendedores e *networking* pessoal, e acesso a financiamento), para que este avalie quais os mais e menos importantes.

Figura 8 - Gráfico representativo dos fatores que influenciam a capacidade empreendedora

1-extremamente importante, 2-muito importante, 3-moderadamente importante, 4-ligeiramente importante, 5- nada importante



Fonte: elaboração própria

Ao considerar a visão do nível de importância da percepção de oportunidades de negócios para o empreendedor, e cruzar este com a idade do mesmo, analisa-se que para a maioria cuja idade se compreende entre os 31-35 anos este fator é “nada importante”. Já os líderes de 36-40 anos tem opiniões divididas, não existindo um consenso, ao contrário dos líderes de 41-50 anos onde uma clara maioria considera a oportunidade de negócios “extremamente importante” e “importante”.

Tabela 17 - Tabulação cruzada entre variáveis idade e percepção de oportunidade de negócios

|              |                 | Percepção de oportunidades de negócios |                  |                          |                         |                 | total |
|--------------|-----------------|--|------------------|--------------------------|-------------------------|-----------------|-------|
|              |                 | Extremamente importante                | Muito importante | Moderadamente importante | Ligeiramente importante | Nada importante |       |
| <b>Idade</b> | 26-30 anos      | 1                                      | 0                | 0                        | 1                       | 0               | 2     |
|              | 31-35 anos      | 0                                      | 1                | 0                        | 0                       | 4               | 5     |
|              | 36-40 anos      | 2                                      | 5                | 2                        | 3                       | 4               | 16    |
|              | 41-50 anos      | 11                                     | 7                | 2                        | 3                       | 2               | 25    |
|              | Mais de 50 anos | 3                                      | 5                | 1                        | 4                       | 2               | 15    |
| Total        |                 | 17                                     | 18               | 5                        | 11                      | 12              | 63    |

Fonte: elaboração própria

O baixo nível de aversão também pode ser relacionado com a idade e experiência do empreendedor.

Os inquiridos consideram, no entanto, este fator de moderada importância, não havendo uma clara segmentação por faixas etárias.

Tabela 18 - Tabulação cruzada entre variáveis idade e baixo nível de aversão ao risco

|              |                 | Baixo nível de aversão ao risco |                  |                          |                         |                 | Total |
|--------------|-----------------|---------------------------------|------------------|--------------------------|-------------------------|-----------------|-------|
|              |                 | Extremamente importante         | Muito importante | Moderadamente importante | Ligeiramente importante | Nada importante |       |
| <b>Idade</b> | 26-30 anos      | 0                               | 1                | 1                        | 0                       | 0               | 2     |
|              | 31-35 anos      | 0                               | 1                | 2                        | 1                       | 1               | 5     |
|              | 36-40 anos      | 1                               | 3                | 5                        | 5                       | 1               | 15    |
|              | 41-50 anos      | 6                               | 3                | 9                        | 4                       | 2               | 24    |
|              | Mais de 50 anos | 1                               | 1                | 8                        | 2                       | 3               | 15    |
| Total        |                 | 8                               | 9                | 25                       | 12                      | 7               | 61    |

Fonte: elaboração própria

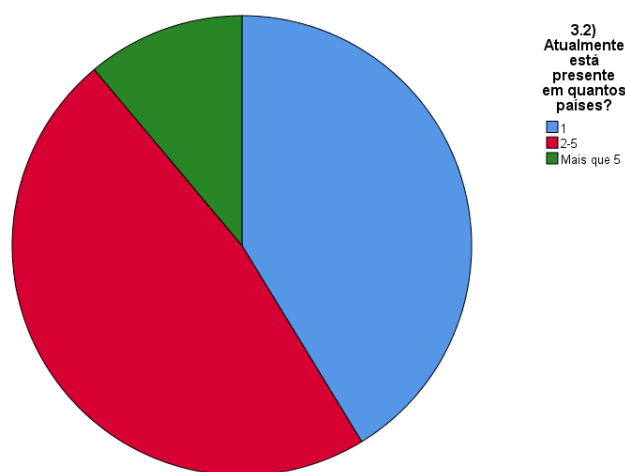
A influência dos parentes mais próximos no nível de empreendedorismo do líder é uma das vertentes em estudo, para a sua primeira análise realizou-se o cruzamento das variáveis: **profissão do pai e mãe** (questões I.6 e I.7) com a **formação académica do pai e mãe** (questões I.8 e I.9).

Tira-se a conclusão de que grande parte dos pais dos líderes são trabalhadores por conta de outrem (44 inquiridos), independentemente da sua formação académica, 27 com ensino básico e 16 com licenciatura. O mesmo acontece ao analisar os dados das mães dos líderes, 42 são trabalhadoras por conta de outrem e possuem o ensino básico (26), e apenas 17 são trabalhadoras por conta própria e destas apenas 1 tem doutoramento e 3 têm mestrado.

O **peso do mercado externo no volume de negócios** (questão III.1) traduz a importância da internacionalização para a empresa, neste caso 28 das empresas (44,4%) afirma que este é menor que 10%, 11 empresas (28,7%) com um peso entre os 10-30%, 4 (6,3%) tem um peso entre 50-70%, e 13 empresas (20,6%) com um peso maior que 70%.

Quanto ao **número de países** em que a empresa está internacionalizada (questão III.2), 41,3% está em apenas um país, 47,6% está entre 2-5 países, e 11,1% em mais de 5 países.

Figura 9 - Gráfico representativo do número de países em que as empresas estão presentes



Fonte: elaboração própria

Com o objetivo de analisar se a idade do líder influencia ou não o tipo de internacionalização da empresa, neste caso o número de países em que a empresa internacionaliza, a tabela seguinte mostra o cruzamento entre estas variáveis (Tabela 19).

Tabela 19 - Tabulação cruzada entre número de países em que está presente e idade do líder

|   |               | Idade         |               |               |               |                    | Total |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------------|-------|
|   |               | 26-30<br>anos | 31-35<br>anos | 36-40<br>anos | 41-50<br>anos | Mais de<br>50 anos |       |
| Número de países<br>em que está<br>presente | 1             | 1             | 2             | 7             | 12            | 4                  | 26    |
|   | 2-5           | 1             | 3             | 8             | 11            | 7                  | 30    |
|   | Mais<br>que 5 | 0             | 0             | 1             | 2             | 4                  | 7     |
| Total                                       |               | 2             | 5             | 16            | 25            | 15                 | 63    |

Fonte: elaboração própria

Apenas os mais velhos (idades entre 36-40 anos, 41-50 anos e mais de 50 anos), têm empresas presentes em mais de 5 países sendo que ocorre na maioria dos líderes com mais de 50 anos de idade. Contudo, existem mais indivíduos com 41-50 anos presentes em apenas 1 país, apesar de muito próximo (apenas um inquirido) dos 2-5 países.

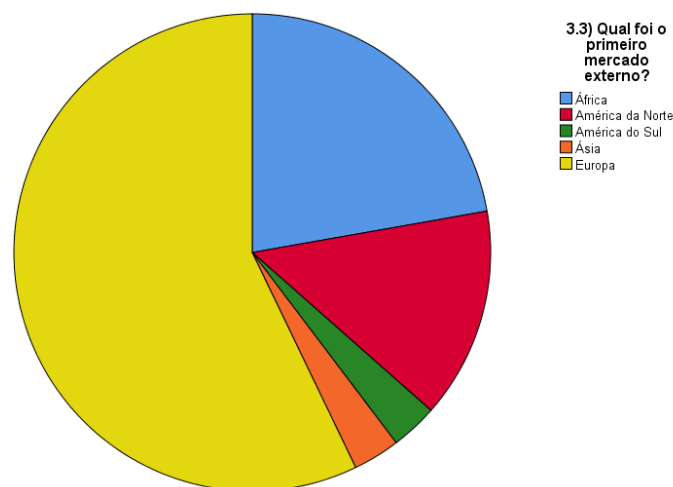
A internacionalização dos países respondentes é feita, maioritariamente, para 1 a 5 países. As empresas um número maior de países alvo correspondem a líderes, fundamentalmente, com maior experiência (mais de 50 anos de idade).

Como se comprova na figura seguinte, o **primeiro mercado externo** (questão III.3) foi em 57,1% dos casos a Europa, 22,2% a África, 14,3% a América do Norte, 3,2% a América do Sul e 3,2% a Ásia.

A preferência pelo mercado europeu deve-se à proximidade geográfica, cultural e económica.



Figura 10 - Gráfico representativo do primeiro mercado externo das empresas



Fonte: elaboração própria

Nas **motivações que levam à escolha desses mercados** (questão III.4), grande parte dos inquiridos concorda que a principal motivação é a dimensão potencial do mercado, e que os benefícios fiscais são o fator menos motivante.

As motivações com mais respostas “concordo” são: a necessidade de crescimento da empresa, a facilidade de acesso geográfico ou cultural, o acesso a conhecimentos e tecnologia e o acompanhamento de clientes.

Do cruzamento das motivações com o primeiro mercado escolhido resultaram as seguintes conclusões:

- A necessidade de crescimento da empresa é considerada como importante pelas empresas que optaram pela Europa e América do Norte;
- A imagem de marca para além das empresas que optaram pela Europa (10 empresas), é também de concordância uma motivação para as que optaram pela África (4 empresas);
- Depois da Europa (14 empresas), a América do Norte (5 empresas) foi o primeiro mercado das empresas cujos inquiridos que concordaram com a afirmação “facilidade de acesso geográfico ou cultural”;

- As empresas cujo primeiro mercado foi a América do Sul discordam com o excesso de capacidade produtiva como motivo para se internacionalizarem, assim como as da África e da Europa;
- Economias de escala é uma das motivações das duas empresas que se internacionalizaram para a Ásia;
- O acesso a conhecimentos de tecnologia é considerado como motivação especialmente por países presentes na América do Norte e na Europa;
- A diversificação de riscos é considerada uma motivação de forma unânime para empresas internacionais na América do Sul;
- Maior parte das empresas que internacionalizam para mercados como a África, América do Norte e Europa concordam que a saturação do mercado doméstico é uma das razões para a internacionalização
- O acompanhamento de clientes é da total concordância de empresas internacionais na América do Norte, América do Sul e Ásia.
- A resposta a concorrentes é a motivação que mais dividiu opiniões, independentemente do primeiro mercado escolhido,
- As empresas presentes na África discordam na totalidade que os benefícios fiscais foram a motivação para a internacionalização, assim como os da América do Sul e os da Ásia.
- A dimensão potencial do mercado é de total concordância das empresas cujo primeiro mercado foi a Ásia, e apenas 1 das empresas da Europa discorda com esta afirmação.

Ao analisar as **principais dificuldades no processo de internacionalização**, conclui-se que os inquiridos não são unânimes sobre o impacto das dificuldades apresentadas no processo de internacionalização da sua empresa. Apenas a burocracia e aspetos legais nos países de destino teve uma maior concordância, nas restantes opções maior parte das respostas foram “não concordo, nem discordo”.

A escolha do primeiro mercado é influenciada por barreiras como a burocracia e aspetos legais nos países de destino, como é da concordância da maior parte dos inquiridos cujo primeiro mercado foi a África e Europa, ao contrário dos que estão na América do Norte (Tabela 20).

Tabela 20 - Tabulação cruzada entre primeiro mercado externo com e aspetos legais nos países de destino (principais dificuldades no processo de internacionalização burocracia)

|                          |                  | Burocracia e aspetos legais nos países de destino |                     |          |                     |                           | Total |
|--------------------------|------------------|---|---------------------|----------|---------------------|---------------------------|-------|
|                          |                  | Concordo  | Concordo totalmente | Discordo | Discordo totalmente | Não concordo nem discordo |       |
| Primeiro mercado externo | Europa           | 10  | 8                   | 5        | 1                   | 11                        | 35    |
|                          | África           | 8   | 2                   | 1        | 0                   | 4                         | 15    |
|                          | Ásia             | 1   | 0                   | 0        | 0                   | 1                         | 2     |
|                          | América do Norte | 3   | 0                   | 3        | 2                   | 1                         | 9     |
|                          | América do Sul   | 0   | 1                   | 1        | 0                   | 0                         | 2     |
| Total                    |                  | 22  | 11                  | 10       | 3                   | 17                        | 63    |

Fonte: elaboração própria

A forte concorrência no mercado de destino é considerada como obstáculo à internacionalização principalmente por empresas sediadas na Ásia e América do Sul, sendo também concordado pela maioria dos restantes mercados. Contudo, 21 das empresas “não concorda nem discorda” que este fator influência negativamente a entrada em mercados externos (Tabela 21).

Tabela 21 - Tabulação cruzada entre primeiro mercado externo com forte concorrência no mercado de destino (principais dificuldades no processo de internacionalização)

|                          |                  | Forte concorrência no mercado de destino |                     |                           |          |                     | Total |
|--------------------------|------------------|--|---------------------|---------------------------|----------|---------------------|-------|
|                          |                  | Concordo                                 | Concordo totalmente | Não concordo nem discordo | Discordo | Discordo totalmente |       |
| Primeiro mercado externo | África           | 1  | 3                   | 8                         | 2        | 0                   | 14    |
|                          | América do Norte | 3  | 2                   | 0                         | 2        | 2                   | 9     |
|                          | América do Sul   | 2  | 0                   | 0                         | 0        | 0                   | 2     |
|                          | Ásia             | 2  | 0                   | 0                         | 0        | 0                   | 2     |
|                          | Europa           | 9  | 5                   | 13                        | 8        | 1                   | 36    |
| Total                    |                  | 17                                       | 10                  | 21                        | 12       | 3                   | 63    |

Fonte: elaboração própria

Uma das barreiras ao processo de internacionalização consideradas neste estudo são as diferenças linguísticas e culturais no mercado de destino, e procedeu-se o cruzamento deste fator com o nível de formação académica do líder empreendedor. O número de respostas positivas (18 “concordo” e 5 “concordo totalmente”) é bastante próximo do número de respostas negativas (15 “discordo” e 2 “discordo totalmente”), contudo existe maior tendência para concordar por parte dos indivíduos com ensino básico, e todos os indivíduos com douramento responderam concordar com esta barreira.

*Tabela 22 - Tabulação cruzada entre nível de formação académica e diferenças linguísticas e culturais (barreira à internacionalização)*

|                             |               | Diferenças linguísticas/culturais |                     |          |                     |                           | Total |
|-----------------------------|---------------|-----------------------------------|---------------------|----------|---------------------|---------------------------|-------|
|                             |               | Concordo                          | Concordo totalmente | Discordo | Discordo totalmente | Não concordo nem discordo |       |
| Nível de formação académica | Ensino básico | 1                                 | 1                   | 0        | 0                   | 2                         | 4     |
|                             | Licenciatura  | 10                                | 3                   | 11       | 1                   | 11                        | 36    |
|                             | Mestrado      | 3                                 | 1                   | 4        | 1                   | 10                        | 19    |
|                             | Doutoramento  | 4                                 | 0                   | 0        | 0                   | 0                         | 4     |
| Total                       |               | 18                                | 5                   | 15       | 2                   | 23                        | 63    |

*Fonte: elaboração própria*

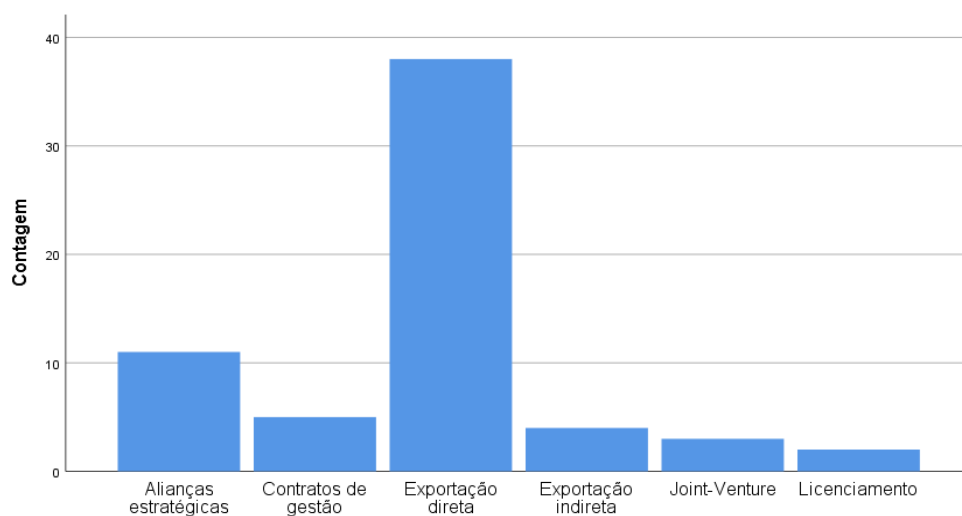
Entre os **modos de entrada** no mercado externo escolhidos pelas empresas, o mais utilizado é a exportação direta (60,3%), seguida pelas alianças estratégicas (17,5%), contratos de gestão (7,9%), exportação indireta (6,3%), joint-venture (4,8%), e licenciamento (3,2%).

*Tabela 23 - Modos de entrada da empresa no mercado externo*

|        |                       | Frequência | Percentagem |
|--------|-----------------------|------------|-------------|
| Válido | Alianças estratégicas | 11         | 17,5        |
|        | Contratos de gestão   | 5          | 7,9         |
|        | Exportação direta     | 38         | 60,3        |
|        | Exportação indireta   | 4          | 6,3         |
|        | Joint-Venture         | 3          | 4,8         |
|        | Licenciamento         | 2          | 3,2         |
|        | Total                 | 63         | 100,0       |

*Fonte: elaboração própria*

Figura 11 - Modos de entrada da empresa no exterior



Fonte: elaboração própria

Existem fatores internos e externos à empresa que levam à escolha do modo de entrada no exterior, como mostram as tabelas seguintes.

O primeiro fator interno em estudo é o volume de negócios da empresa (tabela 27). As empresas com volume menor ou igual a 2 milhões de euros, seguidamente à exportação direta (32 empresas), empresas utilizam as alianças estratégicas em maioria (10 empresas), os contratos de gestão (5 empresas), a exportação direta (3 empresas), a joint-venture (3 empresas) e por fim o licenciamento (2 empresas). A empresa com o maior volume de negócios (mais de 50 milhões de euros) utiliza alianças estratégicas.

Tabela 24- Tabela cruzada do modo de entrada com volume de negócios

|                 |                       | Volume de negócios                  |                               |                                |                                      | Total |
|-----------------|-----------------------|-------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|-------|
|                 |                       | Menor ou igual a 2 milhões de euros | Entre 2 e 10 milhões de euros | Entre 10 e 50 milhões de euros | Maior ou igual a 50 milhões de euros |       |
| Modo de entrada | Alianças estratégicas | 10                                  | 0                             | 0                              | 1                                    | 11    |
|                 | Contratos de gestão   | 5                                   | 0                             | 0                              | 0                                    | 5     |
|                 | Exportação direta     | 32                                  | 3                             | 3                              | 0                                    | 38    |
|                 | Exportação indireta   | 3                                   | 1                             | 0                              | 0                                    | 4     |
|                 | Joint-Venture         | 3                                   | 0                             | 0                              | 0                                    | 3     |
|                 | Licenciamento         | 2                                   | 0                             | 0                              | 0                                    | 2     |
| Total           |                       | 55                                  | 4                             | 3                              | 1                                    | 63    |

Fonte: elaboração própria

Quanto ao peso do mercado externo no volume de negócios, a exportação direta é utilizada de igual forma (por 12 empresas) tanto quando o volume é menor que 10% e maior que 70%. As alianças estratégicas são usadas seja qual for o peso do mercado externo, e em maior número (6 empresas) quando este é menor que 10%. O licenciamento apenas é utilizado quando o peso é menor que 10% ou está entre 30-50%, e as joint-venture exclusivamente em empresas com um peso do mercado externo menor que 10%.

*Tabela 25 - Tabela cruzada do modo de entrada com peso do mercado externo no volume de negócios da empresa*

|                        |                       | Qual o peso do mercado externo no volume de negócios atual da empresa? |              |              |              |               | Total |
|------------------------|-----------------------|--|--------------|--------------|--------------|---------------|-------|
|                        |                       | Menor que 10%  | Entre 10-30% | Entre 30-50% | Entre 50-70% | Maior que 70% |       |
| <b>Modo de entrada</b> | Alianças estratégicas | 6  | 1            | 2            | 1            | 1             | 11    |
|                        | Contratos de gestão   | 4  | 0            | 1            | 0            | 0             | 5     |
|                        | Exportação direta     | 12   | 8            | 4            | 2            | 12            | 38    |
|                        | Exportação indireta   | 2  | 1            | 0            | 1            | 0             | 4     |
|                        | Joint-Venture         | 3  | 0            | 0            | 0            | 0             | 3     |
|                        | Licenciamento         | 1  | 1            | 0            | 0            | 0             | 2     |
| Total                  |                       | 28   | 11           | 7            | 4            | 13            | 63    |

*Fonte: elaboração própria*

Na seguinte tabela verifica-se que a exportação direta é utilizada em grande parte independentemente do número de países, as alianças estratégicas são utilizadas em 5 das 26 empresas internacionalizadas em 1 país, 5 das 30 empresas internacionalizadas de 2-5 países, e em 1 das 7 que estão presentes em mais de 5 países. Os contratos de gestão, as *joint-venture* e o licenciamento não são utilizados em empresas internacionais para mais de 5 países (Tabela 26).

Tabela 26 - Tabela cruzada do modo de entrada com número de países em que a empresa está presente

|                  |                       | Atualmente está presente em quantos países? |     |            | Total |
|------------------|-----------------------|---|-----|------------|-------|
|                  |                       | 1   | 2-5 | Mais que 5 |       |
| Modos de entrada | Alianças estratégicas | 5   | 5   | 1          | 11    |
|                  | Contratos de gestão   | 3   | 2   | 0          | 5     |
|                  | Exportação direta     | 13  | 20  | 5          | 38    |
|                  | Exportação indireta   | 2   | 1   | 1          | 4     |
|                  | Joint-Venture         | 2   | 1   | 0          | 3     |
|                  | Licenciamento         | 1   | 1   | 0          | 2     |
| Total            |                       | 26  | 30  | 7          | 63    |

Fonte: elaboração própria

O perfil do líder também foi considerado na análise do modo de entrada da empresa, aqui incluímos a formação acadêmica (tabela 30) e a experiência prévia (tabela 31).

Dos 4 líderes com o ensino básico, 1 escolheu contratos de gestão e 3 exportação direta como modo de entrada no mercado externo. Já os com licenciatura (36 indivíduos) tiveram escolhas mais diversificadas, sendo que a maioria optou pela exportação direta (19), seguido das alianças estratégicas (8), contratos de gestão (4), exportação direta (3), *joint-venture* (1) e licenciamento (1). Daqueles que têm mestrado (19 indivíduos), optaram preferencialmente pela exportação direta (12), depois pelas alianças estratégicas (3) e *joint-venture* (2), e na mesma proporção (1) pela exportação indireta e licenciamento. Todos os líderes com doutoramento (4 indivíduos) escolheram a exportação direta.

Tabela 27 - Tabela cruzada da variável formação acadêmica com o modo de entrada utilizado

|                 |                       | Nível de formação acadêmica |              |          |              | Total |
|-----------------|-----------------------|-----------------------------|--------------|----------|--------------|-------|
|                 |                       | Ensino básico               | Licenciatura | Mestrado | Doutoramento |       |
| Modo de entrada | Alianças estratégicas | 0                           | 8            | 3        | 0            | 11    |
|                 | Contratos de gestão   | 1                           | 4            | 0        | 0            | 5     |
|                 | Exportação direta     | 3                           | 19           | 12       | 4            | 38    |
|                 | Exportação indireta   | 0                           | 3            | 1        | 0            | 4     |
|                 | Joint-Venture         | 0                           | 1            | 2        | 0            | 3     |
|                 | Licenciamento         | 0                           | 1            | 1        | 0            | 2     |
| Total           |                       | 4                           | 36           | 19       | 4            | 63    |

Fonte: elaboração própria

Os líderes com experiência prévia em internacionalização (53), tiveram escolhas diversificadas quanto ao modo de entrada, sendo que em maior parte o modo utilizado é a exportação direta (31) e as alianças estratégicas (10). Aliás, as alianças estratégicas sendo que apenas 1 líder sem experiência optou por este modo, já a joint-venture (3) e o licenciamento (2) que são o modo de apenas líderes experientes (Tabela 28)

*Tabela 28 - Tabela cruzada do modo de entrada com a experiência prévia do líder*

|                        |                       | Tem alguma experiência de trabalho anterior em empresas internacionalizadas? |     | Total |
|------------------------|-----------------------|--|-----|-------|
|                        |                       | Não  | Sim |       |
| <b>Modo de entrada</b> | Alianças estratégicas | 1  | 10  | 11    |
|                        | Contratos de gestão   | 1  | 4   | 5     |
|                        | Exportação direta     | 7  | 31  | 38    |
|                        | Exportação indireta   | 1  | 3   | 4     |
|                        | Joint-Venture         | 0  | 3   | 3     |
|                        | Licenciamento         | 0  | 2   | 2     |
| <b>Total</b>           |                       | 10   | 53  | 63    |

*Fonte: elaboração própria*

## 9 Discussão dos resultados

**Q1:** Segundo a classificação de Fernandes e Seifert (2016) representada na tabela 3 e figura 4, dado que estamos perante líderes de empresas de base tecnológica, o perfil de empreendedor apenas poderá ser o clássico, aventureiro ou tecnológico. O que distingue os dois perfis são características como a experiência, idade e formação.

Os líderes empreendedores das empresas em análise possuem de facto características comuns, tais como o género que é predominantemente masculino (95,2%), formação superior (93,7%), e a experiência em internacionalização (53%). Grande parte dos inquiridos tem idade superior a 36 anos, sendo que a maioria tem entre os 41-50 anos.

Dado que o empreendedor clássico é definido como um empreendedor maduro, com conhecimento e experiência internacional prévia, pode-se considerar que nesta amostra este é o perfil de empreendedor mais comum.



**Q2:** A amostra analisada indica que grande parte das empresas internacionalizaram no mesmo ano da sua fundação (61,9%), o que vai de encontro com a teórica das empresas *born global*, pois são empresas definidas por se internacionalizarem de forma quase imediata á sua criação.

Sendo que grande parte das empresas está presente em 1 país (41,3%), ou em 2-5 países (47,6%), e conclui-se que a idade do líder exerce influência sobre essa quantidade, visto quanto mais velho o líder maior a probabilidade de a empresa ser mais internacional.

Para além disso a experiência prévia em internacionalização leva o mesmo a optar por outros modos para além da exportação direta, e a sua formação também exerce influencia nesta escolha.

Mais de metade das empresas da amostra têm como principal modo de entrada a exportação direta. As vantagens como o menor risco, maior controlo sobre o produto/serviço exportado pois não existe intermediário justificam a preferência das empresas por este modo.

O número de países para os quais a empresa internacionaliza exerce também influência no modo de entrada, e como mostra na tabela 26, além da exportação direta ser utilizada em maioria independentemente do número de países, esta é mais utilizada por mais de metade das empresas presentes em 2-5 países, e em mais de 5 países (tabela 26).

Conclui-se que este é o modo preferencial seja qual for o volume de negócios da empresa, o peso do mercado externo no volume de negócios e o número de países em que está presente.

Já as alianças estratégicas são escolhidas seja qual for o peso do mercado externo sobre o volume de negócios da empresa (tabela 24), e seja qual for o número de países em que a empresa internacionaliza (tabela 26).

Os contratos de gestão, *joint-venture* e licenciamento são escolhidos por empresas com um volume de negócios menor ou igual a 2 milhões de euros (tabela 24), cujo peso do mercado externo é menor ou igual a 50% (tabela 25), e quando a empresa está presente até 5 países (tabela 26).

**Q3:** O nível de formação do líder é relacionado com a aprendizagem de novos idiomas, e tal como é apresentado na revisão de literatura normalmente os indivíduos com maior instrução têm uma maior capacidade e facilidade em lidar com este fator. Apesar de a

maioria dos indivíduos ter uma opinião indiferente, existe uma divisão de opiniões quanto ao impacto das diferenças linguísticas e culturais no mercado de destino entre os indivíduos com mestrado ou licenciatura. Já os com ensino básico, e todos os que possuem um doutoramento, responderam concordar com este fator como uma barreira ao processo de internacionalização. Não existe um padrão que permita averiguar a importância que esta barreira tem de acordo com a formação do líder.

Porém, ao contrário do apurado na revisão de literatura, nesta amostra não se notou a influência dos pais do líder no seu percurso empreendedor. Isto, no que respeita o impacto da formação e profissão dos pais do líder, não foi identificado nenhum padrão até porque grande parte dos parentes é trabalhador por conta de outrem e possuem o ensino básico.

De acordo com as respostas dos inquiridos, fatores como motivação e realização pessoal e percepção de oportunidade de negócios são considerados extremamente importantes na influência da sua capacidade empreendedora. O conhecimento de outros empreendedores e *networking* pessoal são muito importantes, e o acesso a financiamento e o baixo nível de aversão ao risco são moderadamente importantes.

Quanto restantes fatores internos que influenciam a internacionalização, a percepção de oportunidades de negócios é, para os mais velhos, um fator importante, assim como o baixo nível de aversão ao risco a que estes se mostram mais suscetíveis.

No apuramento da influência das características pessoais do líder na escolha do modo de entrada da empresa, verifica-se que:

- é possível deter que os indivíduos com doutoramento optaram apenas pela exportação direta, e este modo é também a preferência da maioria dos líderes tendo esta formação superior ou básica. No caso de líderes com o ensino básico estes apenas escolheram para a sua empresa a exportação direta, e um dos respondentes os contratos de gestão, já as alianças estratégicas, a exportação indireta, a joint-venture e o licenciamento são opção para empresas cujo líder tem licenciatura ou mestrado (tabela 28);
- 7 dos 10 indivíduos sem experiência tiveram como opção a exportação direta, já a joint-venture e o licenciamento apenas são utilizados por líderes experientes (tabela 29).

Já os fatores externos, a burocracia e aspetos legais nos países de destino foi considerada a principal dificuldade no processo de internacionalização pelos inquiridos, principalmente por aqueles cujo primeiro mercado internacional foi a Europa ou África. Também a concorrência no mercado de destino foi considerada pela maioria como uma das dificuldades ao processo, onde se destaca, seja qual for o mercado escolhido.



Através da revisão de literatura foi possível averiguar que a internacionalização é, para além de uma realidade e opção para as empresas, uma necessidade no contexto global em que vivemos. E que, com os rápidos avanços ao nível das tecnologias, as teorias baseadas nestes conceitos devem se adaptar à realidade das empresas.

Tendo em conta o objetivo principal desta dissertação, e a análise subjacente, é possível afirmar que o perfil empreendedor do líder tem um papel predominante no processo de internacionalização da empresa.

Características pessoais do líder como a idade, a formação académica e a experiência profissional afetam o processo de internacionalização da empresa, desde o seu porquê (influência, motivação) até à sua estratégia (modo de entrada, número de países, primeiro mercado).

Foi também possível identificar, de acordo com a definição de Fernandes e Seifert (2016), o perfil do empreendedor das empresas respondentes, que no caso é o perfil clássico, onde se destacam a idade madura, o conhecimento e a experiência em internacionalização. Dado que apenas se analisaram empresas de base tecnológica, os valores (tecnologia e inovação, visão global) e estratégia de internacionalização (deliberada e proativa) associados a este perfil vão de acordo com as características destas empresas (jovens, inovadoras, tecnológicas).

O modo de entrada no mercado externo e a estratégia de internacionalização das empresas são influenciados por fatores internos tais como a idade, experiência, formação do líder bem como a sua motivação, realização pessoal e perceção de oportunidade de negócios. Quanto a fatores externos foi analisado o impacto de barreiras como a burocracia e aspetos legais, e concorrência no mercado de destino.

## **9.1 Limitações e pesquisas futuras**

Por fim, há que referir algumas limitações desde estudo no que respeita à dimensão da amostra, e ao conteúdo vago de alguma das respostas, onde a maior parte dos inquiridos “não concorda, nem discorda” com a afirmação da questão, o que dificultou a sua análise.

Num próximo estudo, a nível nacional, poder-se-á alargar a pesquisa a um número maior de empresas, de forma a apurar com maior precisão as características de líderes empreendedores, e também verificar se existe uma maior/menor tendência para internacionalizar para mercados longínquos, de acordo com o tipo de líder.

Outra medida futura passa por reformular o questionário de forma a estudar qual o real impacto da educação na construção do perfil empreendedor, identificar quais as medidas que se devem tomar para motivar e inculcar esse espírito nos mais jovens. E até passar para uma pesquisa a nível internacional, onde pode comparar a realidade das empresas empreendedoras portuguesas com empresas de outro país.

~



- Acs, Z., Morck, R., Shaver, J., & Yeung, B. (1997). The internationalization of small and medium-sized enterprises: A policy perspective. *Small Business Economics*, 9(1), 7
- AICEP (2013). Horizonte Internacionalizar: Guia para PME. Porto: AICEP- Portugal
- Almeida, C. F. R. de. (2016). *Modelos de Internacionalização e a Adaptação da Estratégia de Entrada—Caso de Estudo da Marca H3* (Dissertação de Mestrado, Técnico Lisboa).
- Andersson, S; J Gabrielsson e I Wictor (2004), *International Activities in Small Firms*.
- Andersson, U., Forsgren, M., Holm, U. (2002), “The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in Multinational Corporation”, In *Strategic Management Journal*, Vol. 23, Nº 11 pp.97
- Baron, RA (2004), The Cognitive Perspective: a valuable tool for answering entrepreneurship's basic "why" questions, *Journal of Business Venturing*, vol. 19, nº2, pp. 221 - 240.
- Batista, N. (2014). *Internacionalização de Empresas de Base Tecnológica*. (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto).
- Bjorkman, I. And Forsgren, M. (2000), “Nordic International business research: a review of its development”, *International Studies of Management and Organization*, Vol. 30, Nº1, PP 6-25.
- Boaventura, M. G. (2010). *Género e empreendedorismo: mulheres empreendedoras no setor de moda em belo horizonte*. (Dissertação de Mestrado em Administração, Faculdade Novos Horizontes).
- Borini, F. M., Ribeiro, F. C. F., Coelho, F. P., & Proença, E. R. (2006). O prisma da internacionalização: um estudo de caso. *Revista de Administração Faces Journal*, 42–55.
- Brandenburger, Adam & Nalebuff, Barry. (2009). *The Right game : use game theory to shape strategy*. Harvard Business Review. 76.
- Brito, C. e Lorga, S. (1999), *Marketing internacional*, Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto
- Buckley, P. J., & Casson, M. (1976). *The future of the multinational enterprise*. Homes and Meier.
- Buckley, P. J., & Casson, M. (2003). The Future of the Multinational Enterprise in retrospect and in prospect. *Journal of International Business Studies*, pp. 219–222.



- Capontes, C. M. G. (2012). *Género e empreendedorismo em Portugal. Estudo empírico com base nos dados do Global Entrepreneurship Monitor* (Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Bragança).
- Carreira, M. D. S. T. L. (2015). *Internacionalização das empresas portuguesas: O caso do setor de prefabricação em betão* (Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal).
- Caves, R. (1971). *International corporations: the industrial economics of foreign investment*, Economica, Vol 38, fevereiro, 1-27.
- Cavusgil, S. T. (1980), *On The Internationalization Process of Firms*, European Research, 8 (6), pp. 273-281
- Chen, C., Messner, J. (2011). Permanent versus Mobile Entry Decisions in International
- Ciszewska-Mlinari, M., & Mlinari, F. (2010). *Small firms in a small country: managerial factors, internationalization and performance of slovenian SMES*.
- Czinkota, M., Ronkainen, I., Moffett, M. (1999), *International Business*, The Dryden Press, 5th Edition, Orlando
- Davis, S., & Meyer, C. (1998). *Blur: the speed of change in the connected economy*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Dias, M. C. da C. F. (2007). *A internacionalização e os fatores de competitividade: o caso adira* (Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais – Especialização em Marketing, Faculdade de Economia, Universidade do Porto). Retirado do Repositório Aberto da Universidade do Porto
- Dib, L. A. (2008). *O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenómeno born global: estudo sobre o setor de software no Brasil*. (Tese de doutorado, Universidade Federal do Rio de Janeiro).
- Dib, L. A.; Carneiro, J. (2006) *Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas*. ANPAD. Salvador, BA.
- Dominguinhos, P. And Simões, V.C. (2004), *Taking stock, looking ahead: a typology of born global empirical studies*, Paper presented at 30th Annual Conference of EIBA, Lubljana, Slovenia, December
- Douglas, S. P. and Craig, C. S. (1995), *Global Marketing Strategy*, McGraw-Hill, New York

- Drucker, P. *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper and Row, 1985.
- Dunning, J. H. (1995), “Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 26
- Dunning, J. H. (1998), “Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 29
- Dunning, J.H. (2000), “The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity “, *International Business Review*, 9 (2), pp. 163190
- Eriksson, K., & Johanson, J. (1997). Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of international Business Studies*, 28(2), 337–360.
- Fernandes, A. G. (2013). *O processo de internacionalização—As empresas tecnológicas* (Relatório de Estágio em Gestão para obtenção do grau de Mestre, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra)
- Fernandes, B., & Seifert, R. E. (2016). *Uma tipologia de novos empreendimentos internacionais*. Workshop sobre Internacionalização de Empresas.
- Freire, A. (1997). *Estratégia - sucesso em Portugal*. Editorial Verbo
- Gao, T. (2004), “The Contingency Framework of Foreign Entry Mode Decisions: Locating and Reinforcing the Weakest Link”, *The multinational business review*, Vol. 12, nº1, Spring
- Gartner, W. B. (1988). Who is an entrepreneur? Is the wrong question. *American Journal of Small Business*, New York, v. 12, n. 4, p. 11-32
- Gomes, R. M. P. (2016). *Relação entre internacionalização e desempenho na indústria portuguesa de calçado: Estudo empírico* (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto).
- Grupo de Lisboa. (1994). *Limites à competição* (2 ed.). Lisboa: Publicações Europa-América.
- Hall Financial Time
- Henriques, C. A. G. (2014). *Tendências e Desafios no Processo de Internacionalização de Empresas Inovadoras* (Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora).
- Hill, C. W. (2009). *International business: competing in the global marketplace* (7ª ed.). Boston: Irwin: McGraw Hill.
- Hollensen, S. (2011). *Global marketing: A decision-oriented approach* (5ª ed.). Prentice

- Hymer, S. (1976). The international operations of national firms: A study of direct foreign investment (Vol. 14, pp. 139-155). Cambridge, MA: MIT press.
- INE. (2019). Portal do Instituto Nacional de Estatística. Retirado de [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_pesquisa&frm\\_accao=PESQUISAR&frm\\_show\\_page\\_num=1&frm\\_modulo\\_pesquisa=PESQUISA\\_SIMPLES&frm\\_modulo\\_texto=MODULO\\_TEXTO\\_ALL&frm\\_texto=PME+defini%C3%A7%C3%A3o&frm\\_imgPesquisar=](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_pesquisa&frm_accao=PESQUISAR&frm_show_page_num=1&frm_modulo_pesquisa=PESQUISA_SIMPLES&frm_modulo_texto=MODULO_TEXTO_ALL&frm_texto=PME+defini%C3%A7%C3%A3o&frm_imgPesquisar=)
- Johanson, J. and Mattsson, L.G. (1988) Internationalization in Industrial Systems—A Network Approach. In: Hood, N. and Vahlne, J., Eds., *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, New York.
- Johanson, J. and Vahlne, J.-E. (1977), “The Internationalization Process of the Firm: A Mode for Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment”, *Journal of International Business Studies*, 8, pp. 35-40
- Johanson, J. and Vahlne, J.-E. (1990), “The Mechanism of Internationalisation”, *International Marketing Review*, 7 (4), pp. 11-24
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the Firm - Four Swedish Cases. *The Journal of Management Studies*, 7(149), 20–37.
- Lapoli, J., & Franzoni, A. M. B. (2013). *Empreendedorismo e inovação em empresas de base tecnológica catarinenses*.
- Laranjeira, A. S. (2012). *O Impacto do Empreendedor Internacional nas Born Globals*. (Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa do Porto). Retirado de Repositório da Universidade Católica do Porto
- Leite, A., & Oliveira, F. (2007). *Empreendedorismo e novas tendências*. Estudo Edit Value Empresa Júnior 5.
- Lorga, S., & Costa, S. (2003). *Internacionalização e redes de empresas: conceitos e teorias* (04–2003.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Verbo.
- Loureiro, N. (2011). *Internacionalização do Grupo Oxylane*. (Dissertação de mestrado, Universidade de Coimbra).
- Machado, Carlos (2004) *Fatores de Internacionalização das Empresas*, Textos de Apoio à Cadeira de Estratégias de Internacionalização de Empresas da EEG da Universidade do Minho

- Machado, S. A. (2001) *MPEs de base tecnológica: conceituação, formas de financiamento e análise de casos brasileiros*. São Paulo: SEBRAE
- Machado-Da-Silva, C. L., Fonseca, V. (1996). *Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica*. In: XX Encontro Anual da ANPAD, Angra dos Reis. Anais Angra dos Reis: ANPAD, 1996, v. Organizações II, p. 207-222
- Marlow, S., & Patton, D. (2005). All Credit to Men? Entrepreneurship, Finance, and Gender. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), 717–735.
- Martins, F. M. da C. (2013). *As estratégias de internacionalização, as suas motivações e determinantes – O caso do grupo pestana* (Projeto realizado no Mestrado em Gestão Empresarial, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra).
- Matthews, C. H., & Moser, S. B. (1996). A Longitudinal Investigation of the Impact of Family Background. *Journal of Small Business Management*
- Mcdougall, P. P., Shane, S. And Oviatt, B. M. (1994), “Explaining The Formation Of International New Ventures: The Limits Of Theories From International Business Research”, *Journal Of Business Venturing*, 9 (6), p. 469-487
- Monteiro, V. F. M. (2016). *Estudo multi-caso: PME do Setor das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica: Portugal 2020* (Dissertação de Mestrado – Ramo Gestão De PME, Instituto Politécnico de Setúbal).
- Moutinho, R. (2010). *Estrutura e Dinâmica das International New Ventures*. Faculdade de Economia, Universidade do Porto.
- OECD (2008), "Main Concepts and Definitions of Foreign Direct Investment", in *OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment 2008: Fourth Edition*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264045743-5-en>.
- Okpara, J. O., & Koumbiadis, N. J. (2009). Strategic export orientation and internationalization barriers: evidence from SMEs in a developing economy. *Journal of International Business and Cultural Studies*, 1(1), 1– 10.
- OMC. (2013). Organização Mundial do Comércio. Retirado de [https://www.wto.org/english/thewto\\_e/whatis\\_e/tif\\_e/tif\\_e.htm](https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/tif_e.htm) em 16/09/2019
- Oviatt, B. M.; Mcdougall, P. P. (2005). The internationalization of entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, v. 36, p. 2-8

- Parasuraman, A. (1991). *Marketing research*. Boston, NY: George T. Hoffman.
- Persinger, E., Civi, E., & Vostina, S. (2007). The Born Global Entrepreneur In Emerging Economies. *International Business & Economics Research Journal* .
- Pinto, M. (2015). *As empresas e a sua internacionalização—O caso de três PME portuguesas* (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto).
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations and Firms*. Free Press, New York.
- Proença, Sara & Parreira, Pedro. (2018). Global Entrepreneurship Monitor (GEM): Condições estruturais do empreendedorismo em Portugal.
- Raposo, M.; Silva, M. J. (2000). Entrepreneurship: uma nova área do pensamento científico. *Revista de Gestão e Economia*, Covilhã: Universidade da Beira Interior, n. 0, p.57-65.
- Ribeiro, F. F., & Pimentel, J. E. (2011). *Empresas born globals brasileiras: A influência do perfil do empreendedor e da localização geográfica*
- Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets - revised and expanded*. New York: Lexington Books.
- Rugman, A. M. (1979), *International diversification and the multinational enterprise*, New York, Lexington Books
- Rugman, A. M. (2006). Inside The Multinationals, 25th Anniversary Edition: *The Economics of Internal Markets*. Basingstoke: Palgrave Macmillian
- Serapioni, Mauro. (2000). Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. *Ciência & Saúde Coletiva*, 5(1), 187-192.
- Serra, R. Ferreira, P. Torres, C. Torres, P. A. *Gestão estratégica. Conceitos e práticas*. Lisboa: Lidel, 2010
- Silva, R. S. M. da, & Dib, L. A. da R. (2011). *Processos de internacionalização de born globals: estudo de casos de empresas brasileiras de software*. V Encontro de estudos em estratégia.
- Silveira, A., & Gouvêa, A. B. (2008). Empreendedorismo Feminino: Mulheres Gerentes de Empresas. *Faces Revista de Administração*, 7 (3), 124-138
- Simões, C., Esperança, J. P., & Simões, V. C. (2013). *Horizonte Internacionalizar: Guia para PME*. Lisboa: AICEP/Audax.

- Simões, V. C. (1997), *Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas*. ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (ed.), Comércio e Investimento Internacional, ICEP, Lisboa.
- Suarez-Ortega, S. (2003). Export Barriers: Insights from small and medium sized firms. *International Small Business Journal*, 21(4), 403-419
- Tavares, L. V., Esperança, J. P., Rafael, J. F., Gonçalves, P. D., Carrancho, N., & Velez, F. (1996). *Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas*. Lisboa: ICEP - Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal.
- Teixeira, S. e Diz, H. (2005), *Estratégias de Internacionalização*, Publisher Team, Lisboa
- Timmons, J. A. (1989). *The Entrepreneurial Mind*. Brick House Pub Co.
- Varejão, J. (2013). *Internacionalização de pequenas e médias empresas em Portugal: abordagem programada vs abordagem não programada*. (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração).
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *The quarterly journal of economics*, 190-207
- Viana, C. e Hortinha, J. (2005), *Marketing Internacional*, 2ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa
- Westhead, P. (1995), "Exporting and non-exporting small firms in Great Britain", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 1 No. 2, pp. 6-36.
- Westhead, Paul, Wright, Mike and Ucbasaran, Deniz, (2001), The internationalization of new and small firms: A resource-based view, *Journal of Business Venturing*, 16, issue 4, p. 333-358
- Zucchella, A., Palamara, G. and Denicolai, S. (2007) The Drivers of the Early Internationalization of the Firm. *Journal of World Business*, 42, 268-280.



## Apêndice I – Construção do questionário

|   | <b>Autores</b>   | <b>Questões de investigação</b>  |
|---|--|--|
| <b>Orientação da empresa para o mercado internacional</b>                   | Davis & Meyer (1998);<br>McDougall & Oviatt (1994),<br>Silva & Dib (2011);<br>Pinto (2015);<br>Ribeiro & Pimentel (2011);<br>Fernandes & Seifert (2007);<br>Dominguinhos & Simões (2004);<br>Machado-da-Silva & Fonseca (1996) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de trabalhadores</li> <li>• Ano da fundação</li> <li>• Ano da primeira atividade no exterior</li> <li>• Atualmente está presente em quantos países?</li> <li>• Volume de negócios</li> </ul>   |
| <b>Influência do perfil empreendedor do líder no processo internacional</b> | Fernandes e Seifert (2007),<br>Batista (2014);<br>Lapolli & Franzoni (2013);<br>Capontes (2012);<br>Westhead <i>et al.</i> (1995);<br>Andersson <i>et al.</i> (2004);<br>Timmons (1989);                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tem alguma experiência de trabalho anterior em empresas internacionalizadas? Se sim era no mesmo setor ou ramo de atuação? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se sim, era no mesmo ramo de atuação que atualmente?</li> </ul> </li> <li>• Classifique quanto ao grau de importância os fatores que influenciaram a sua capacidade empreendedora.</li> <li>• Profissão do pai/mãe</li> <li>• Nível de formação do pai/mãe</li> </ul> |



|   |   |   |
|---|---|---|
| <p><b>Modo de entrada</b></p>                       | <p>Gomes (2016);</p> <p>Chen &amp; Messner (2011);</p> <p>Pinto (2015);</p> <p>Hollesen (2011);</p> <p>Nogueira (2014);</p> <p>Gao (2004);</p> <p>Monteiro (2016);</p> <p>Root (1994);</p> <p>Douglas &amp; Craig (1998);</p> <p>Hill (2009);</p> <p>Simões <i>et al.</i> (2013)</p> <p>Serra <i>et al.</i> (2010)</p> <p>Gomes (2016);</p> <p>Simões (1997)</p> <p>Viana &amp; Hortinha (2005)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual o modo de entrada utilizado?</li> </ul>         |
| <p><b>Motivações para a internacionalização</b></p> | <p>Czinkota <i>et al.</i> (1999);</p> <p>Loureiro (2011);</p> <p>Brito &amp; Lorga (1999);</p> <p>Teixeira &amp; Diz (2005);</p> <p>Douglas &amp; Craig (1995);</p> <p>Simões (1997);</p> <p>Viana &amp; Hortinha (2005).</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivações para a escolha desses mercados</li> </ul> |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p><b>Obstáculos e no processo de internacionalização</b></p> | <p>Freire (1997);<br/>Windersheim-Paul (1972);<br/>Okpara &amp; Koumbiadis (2009); Suarez-Ortega (2003);<br/>Eriksson &amp; Johanson (1997);<br/>Acs, Morck, Shaver, &amp; Yeung (1997);<br/>Henriques (2014);<br/>Hollesen (2011).</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principais dificuldades no processo de internacionalização.</li> </ul> |
|---|---|---|

## **Apêndice II – Questionário**

Consinto que as minhas respostas a este inquérito sejam armazenadas e estou informado/a que caso tenham algum dado pessoal na resposta do mesmo, posso exercer a qualquer momento os meus direitos de acesso, retificação, cancelamento ou oposição (direitos ARCO) consignados nos artigos 15º e seguintes do RGPD enviando uma mensagem de correio eletrónico para xxxx@gmail.com.

Informação:

O exercício dos direitos ARCO não pode conflitar com a Legislação em vigor, caso em que se aplicará sempre o preceituado na Legislação.

Se considerar que houve ilicitude no tratamento dos seus dados pessoais pode apresentar reclamação junto da Autoridade Nacional de Controlo

Declaro que pretendo prosseguir e participar no presente estudo:

- Sim, li o consentimento informado e declaro que aceito participar, confirmando que fui informado(a) acerca da natureza do estudo, e da confidencialidade dos dados recolhidos.
- Não, li o consentimento e não pretendo participar no estudo.

### **Parte I – caracterização da empresa**

1. Nome da empresa: resposta aberta

2. Número de trabalhadores

- Menor que 10
- Entre 11-50
- Entre 51-250
- Maior que 250

3. Volume de negócios

- Menor ou igual a 2 milhões de euros
- Entre 2 e 10 milhões de euros
- Entre 10 e 50 milhões de euros
- Maior ou igual a 50 milhões de euros

4. Ano da fundação da empresa: resposta aberta

5. Ano da primeira atividade no exterior: resposta aberta

**Parte II – Perfil do líder**

1. Idade

- 18-25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- 41-50
- Mais de 50

2. Género

- Masculino
- Feminino

3. Nível de formação académica

- Ensino básico
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

4. Tem alguma experiência de trabalho anterior em empresas multinacionais? Sim/Não

- Se sim, era no mesmo setor ou ramo de atuação que se encontra atualmente?

5. Classifique quanto ao grau de importância os fatores que influenciaram a sua capacidade empreendedora (sendo 1-extremamente importante, 2-muito importante, 3-moderadamente importante, 4-ligeiramente importante, e 5-nada importante).

|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Motivação profissional  |   |   |   |   |   |
| Realização pessoal  |   |   |   |   |   |
| Baixo nível de aversão ao risco                                   |   |   |   |   |   |
| Perceção de oportunidades de negócios                             |   |   |   |   |   |
| Conhecimento de outros empreendedores e <i>networking</i> pessoal |   |   |   |   |   |
| Acesso a financiamento  |   |   |   |   |   |

6. Profissão do pai

- Trabalhador por conta própria
- Trabalhador por conta de outrem

7. Profissão da mãe

- Trabalhador por conta própria
- Trabalhador por conta de outrem

8. Nível de formação académica do pai

- Ensino básico
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

9. Nível de formação académica da mãe

- Ensino básico
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

**Parte III** – Processo de internacionalização da empresa

1. Qual o peso do mercado externo no volume de negócios da empresa?

- Menor que 10 %
- Entre 10-30 %
- Entre 30-50 %
- Entre 50-70 %
- Maior que 70%

2. Atualmente está presente em quantos países?

- 1
- 2-5
- Mais que 5

3. Qual o foi o primeiro mercado externo?

- Europa
- América Norte
- América do Sul
- Outra opção

4. Quais as principais motivações para a escolha desses mercados

|   | CT | C | NC/ND | D | DT |
|---|----|---|-------|---|----|
| Necessidade de crescimento da empresa       |    |   |       |   |    |
| Imagem de marca                             |    |   |       |   |    |
| Facilidade de acesso geográfico ou cultural |    |   |       |   |    |
| Excesso de capacidade produtiva             |    |   |       |   |    |
| Economias de escala                         |    |   |       |   |    |
| Acesso a conhecimentos de tecnologia        |    |   |       |   |    |
| Diversificação de riscos                    |    |   |       |   |    |
| Saturação do mercado doméstico              |    |   |       |   |    |
| Acompanhamento de clientes                  |    |   |       |   |    |
| Resposta a concorrentes                     |    |   |       |   |    |
| Benefícios fiscais                          |    |   |       |   |    |
| Dimensão potencial do mercado               |    |   |       |   |    |

CT – Concordo Totalmente, C- Concordo, NC/ND- Não Concordo/Nem Discordo, D-Discordo, DT-Discordo Totalmente

5. Classifique o(s) modo(s) de entrada da empresa no exterior.

- Exportação direta
- Exportação indireta
- Licenciamento
- Franchising
- Contratos de gestão
- Alianças estratégicas
- Joint-venture
- Outra:

6. Principais dificuldades no processo de internacionalização.

|  | <b>CT</b> | <b>C</b> | <b>NC/ND</b> | <b>D</b> | <b>DT</b> |
|--|-----------|----------|--------------|----------|-----------|
| Forte concorrência no mercado do destino                                     |           |          |              |          |           |
| Diferenças linguísticas/culturais  |           |          |              |          |           |
| Falta de conhecimento e experiência face a mercados exteriores               |           |          |              |          |           |
| Dificuldades em obter financiamento  |           |          |              |          |           |
| Burocracia e aspetos legais nos países de destino                            |           |          |              |          |           |
| Dificuldade em contratar RH no país de destino com qualificações necessárias |           |          |              |          |           |
| Barreiras tarifárias   |           |          |              |          |           |
| Instabilidade política e/ou social   |           |          |              |          |           |
| Custos de transporte   |           |          |              |          |           |
| Nível de corrupção e incerteza   |           |          |              |          |           |

CT – Concordo Totalmente, C- Concordo, NC/ND- Não Concordo/Nem Discordo, D-Discordo, DT-Discordo

Totalmente



### **Apêndice III – E-mail**

Exmo.(a). Senhor (a),

Venho por este meio solicitar a sua contribuição para o estudo efetuado no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP).

O objetivo deste questionário é a recolha de informação relacionada com o **papel empreendedor do líder** na respetiva empresa, sendo esta associada ao setor das tecnologias, de forma a avaliar o seu impacto no processo de internacionalização.

O tempo estimado de resposta é de **3-5 minutos**, e pode aceder através do seguinte link: <https://forms.gle/kqSPD4katS9WyMZG6>

Os resultados agregados poderão, se assim o desejar, ser dispostos após o término da investigação.

Agradeço a sua participação.

Cumprimentos,

Vânia Rodrigues